

**HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI
DENGAN PRESTASI KERJA : SATU KAJIAN DI
PASUKAN POLIS DIRAJA MALAYSIA**

LEE KING CHUAN

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

(2009)

**HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI
DENGAN PRESTASI KERJA : SATU KAJIAN DI
PASUKAN POLIS DIRAJA MALAYSIA**

**Kertas Projek ini Diserahkan Kepada Kolej Perniagaan
Universiti Utara Malaysia Sebagai Memenuhi Syarat Keperluan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan) Universiti Utara Malaysia.**

Oleh:

LEE KING CHUAN

KEBENARAN MENGGUNA

Kertas Projek ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan Pengijazahan Program Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia (UUM), Sintok, Kedah. Saya bersetuju membenarkan pihak Perpustakaan UUM untuk mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhannya atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia projek penyelidikan ini atau Dekan Penyelidikan dan Pasca Ijazah, Kolej Perniagaan UUM. Sebarang bentuk salinan atau cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan UUM perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan ke atas kertas projek ini dibuat.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kertas projek ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

**Dekan
Penyelidikan dan Pasca Ijazah
Kolej Perniagaan
Universiti Utara Malaysia
06010 Sintok
KEDAH DARUL AMAN**

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara budaya organisasi dengan prestasi kerja di Pasukan Polis Diraja Malaysia. Kajian ini juga dijalankan bagi menentukan sama ada dimensi-dimensi yang ada dalam budaya organisasi iaitu sokongan, penekanan terhadap ganjaran, inovasi, berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi mempengaruhi prestasi kerja di kalangan pegawai dan anggota PDRM. Sebanyak 385 borang soal selidik telah diedarkan, hanya 265 borang soal selidik yang dikutip boleh digunakan untuk dianalisis. Data dianalisis dengan menggunakan "*Statistical Package for Social Science*" (SPSS) Versi 15.0. Dapatan kajian menunjukkan bahawa bagi tahap budaya organisasi di kalangan pegawai dan anggota PDRM terhadap lima dimensi budaya organisasi adalah pada tahap yang sederhana (memuaskan). Kelima-lima dimensi budaya organisasi yang dikaji mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan prestasi kerja dan kekuatan hubungan adalah sederhana bagi penekanan terhadap ganjaran dan inovasi. Kekuatan hubungan adalah rendah (lemah) bagi sokongan, berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi dengan prestasi kerja. Manakala analisis regresi berganda pula menunjukkan hanya dimensi sokongan, penekanan terhadap ganjaran dan inovasi sahaja yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja. Bagi kedua-dua dimensi yang lain iaitu berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi didapati ia tidak mempengaruhi secara signifikan ke atas prestasi kerja. Oleh itu pihak pengurusan / pucuk pimpinan PDRM hendaklah menumpukan aspek sokongan, penekanan terhadap ganjaran dan inovasi untuk meningkatkan prestasi kerja.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the correlation between organizational culture and work performance among the officers and men of Royal Malaysia Police Force (RMP). This study also aimed at determining whether organizational culture dimensions which are supportiveness, emphasis on reward, innovation, performance Oriented and stability & communication predict the variance in work performance among the officers and men of RMP. Out of 385 questionnaires distributed, a total of 265 questionnaires were returned and can be used. The data was analyzed using “Statistical Package for Social Science” (SPSS) version 15. The result shows that the level of supportiveness, emphasis on reward, innovation, performance Oriented and stability & communication are moderate. Analysis using Pearson correlation indicates that all five dimension in organizational culture have a significant and positive correlation with work performance. In addition, multiple regression analysis shows that only supportiveness, emphasis on reward and innovation significantly can influence work performance. Therefore, the management and top leader in RMP should stress on supportiveness, emphasis on reward and innovation in order to enhance work performance among officers and men of Royal Malaysia Police Force.

PENGHARGAAN

Saya ingin merakamkan penghargaan yang tidak ternilai kepada semua pihak yang terlibat terutamanya Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) melalui Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) dan Universiti Utara Malaysia (UUM) kerana sudi memberi peluang kepada saya untuk menimba ilmu pengetahuan ke peringkat sarjana. Segala sokongan yang diberi sehingga saya mampu menyiapkan kertas projek ini sebagai memenuhi syarat pengijazahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan), Universiti Utara Malaysia.

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Prof. Madya Dr. Hassan Bin Ali, selaku penyelia kertas projek ini yang telah banyak memberi nasihat, bimbingan dan tunjuk ajar dengan penuh kesabaran sehingga terhasilnya kertas projek ini. Begitu juga kepada Dr.Mohamad Farazi Bin Johari, Ketua Program Pengurusan Projek INTAN selaku penyelia bersama dalam memberi khidmat nasihat dalam menjayakan kertas projek ini.

Di sini juga saya ingin merakamkan setinggi-tinggi ucapan terima kasih kepada YDH Inspektor Jeneral Tan Sri Musa Bin Dato' Haji Hassan Ketua Polis Negara yang telah memberi peluang dan kesempatan untuk menimba ilmu pengetahuan ke peringkat sarjana. Demikian juga kepada pegawai dan anggota Pasukan Polis Diraja Malaysia di Ibu Pejabat Polis Bukit Aman, Ibu Pejabat Polis Kontinjen Perak dan Ibu Pejabat Polis Daerah Manjung yang telah meluangkan masa untuk melengkapkan soal selidik bagi tujuan kertas projek ini.

Buat isteri yang tercinta, Hong Mee Ai, anak-anak ; Shan Jian, Shan Liang dan Shan Sheng serta ibu yang dikasihi Sooi Ah Eng, sokongan, komitmen dan pengorbanan yang telah kalian berikan sepanjang mengikuti pengajian ini dijadikan sebagai pemangkin semangat dan kekuatan kepada saya di dalam menyiapkan segala tugas, menghadapi peperiksaan dan seterusnya dianugerahkan segulung ijazah.

Rakan-rakan seperjuangan program Sarjana Sains (Pengurusan) UUM/INTAN sesi 2008/2009 yang sentiasa memberi bantuan, bimbingan dan juga telah berkongsi pahit manisnya sepanjang pengajian ini, jutaan terima kasih saya ucapkan dan pengalaman kita bersama akan sentiasa menjadi ingatan di dalam memori saya.

Sekali lagi saya sekalung penghargaan buat semua yang telah terlibat di dalam memberikan kerjasama kepada saya untuk menyiapkan tugas ini, sama ada secara langsung ataupun tidak. Ribuan kemaafan dipohon seandainya terdapat sebarang kesilapan dan kesalahan selama ini. Hanya tuhan yang mampu menilai dan membalas jasa baik kalian.

Lee King Chuan

INTAN Bukit Kiara

Kuala Lumpur

2009

SI KANDUNGAN**HALAMAN****PERAKUAN KERTAS KERJA PROJEK****KEBENARAN MENGGUNA** i**ABSTRAK (BAHASA MALAYSIA)** ii**ABSTRACT (BAHASA INGGERIS)** iii**PENGHARGAAN** iv**KANDUNGAN** vi**SENARAI JADUAL** x**SENARAI RAJAH** xii**1. BAB SATU : LATAR BELAKANG KAJIAN**

1.1 Pengenalan 1

1.2 Pernyataan Masalah 3

1.3 Persoalan Kajian 10

1.4 Objektif Kajian 11

1.5 Skop Kajian 11

1.6 Batasan Kajian 12

1.7 Kepentingan Kajian 12

1.8 Kesimpulan 13

2. BAB DUA : SOROTAN KARYA

2.1 Pengenalan 14

2.2 Konsep Budaya Organisasi 14

2.3	Konsep Prestasi Kerja	20
2.4	Kajian Empirikal Budaya Organisasi Dan Prestasi Kerja	22
2.5	Kerangka Teoritikal Kajian Dan Definisi Konsep	28
2.5.1	Sokongan	29
2.5.2	Penekanan Terhadap Ganjaran	30
2.5.3	Inovasi	32
2.5.4	Berorientasikan Prestasi	33
2.5.5	Kestabilan Dan Komunikasi	34
2.6	Hipotesis Kajian	35
2.7	Kesimpulan	37
3.	BAB TIGA : METODOLOGI KAJIAN	
3.1	Pengenalan	38
3.2	Sampel Kajian Dan Kaedah Pengumpulan Data	38
3.3	Rekabentuk Soal Selidik	39
3.4	Ujian Rintis Dan Ujian Kebolehpercayaan	44
4.	BAB KEEMPAT: ANALISIS DATA	
4.1	Pengenalan	46
4.2	Latar Belakang Responden	47
4.2.1	Jabatan Pegawai Dan Anggota Bertugas	47
4.2.2	Tempat Berkhidmat	48
4.2.3	Jantina	49

4.2.4	Umur	50
4.2.5	Taraf Perkahwinan	51
4.2.6	Kelulusan Akademik	51
4.2.7	Pangkat	52
4.2.8	Tempoh Berkhidmat	54
4.3	Tahap Prestasi Kerja	55
4.4	Tahap Budaya Organisasi	57
4.4.1	Dimensi Sokongan	59
4.4.2	Dimensi Penekanan Terhadap Ganjaran	60
4.4.3	Dimensi Inovasi	61
4.4.4	Dimensi Berorientasikan Prestasi	62
4.4.5	Dimensi Kestabilan Dan Komunikasi	63
4.5	Hubungan Budaya Organisasi Dengan Prestasi Kerja	64
4.6	Pengaruh Budaya Organisasi Dengan Prestasi Kerja	66
4.7	Kesimpulan	72
5.	BAB LIMA : PERBINCANGAN DAN RUMUSAN	
5.1	Pengenalan	73
5.2	Tahap Budaya Organisasi Dan Prestasi Kerja	73
5.3	Hubungan Budaya Organisasi Dengan Prestasi Kerja	76
5.4	Rumusan Kajian	78
5.5	Cadangan	80
5.5.1	Aspek Sokongan	80

5.5.2	Aspek Penekanan Kepada Ganjaran	81
5.5.3	Aspek Motivasi	82
5.6	Cadangan Kajian Akan Datang	83
5.7	Kesimpulan	84
RUJUKAN		85

LAMPIRAN

A SURAT MENYURAT

B BORANG SOAL SELIDIK

C KEPUTUSAN SPSS

SENARAI JADUAL

JADUAL	HALAMAN
Jadual 1.2 Maklumbalas Diterima oleh Suruhanjaya Diraja Penambahbaikan Perjalanan Dan Pengurusan PDRM Mengikut Kategori (Sehingga Mac 2005)	5
Jadual 1.2.1 Peningkatan Jumlah kes Jenayah Indeks Bagi Tahun 2006, 2007 Dan 2008	6
Jadual 1.2.3 Sepuluh (10) Agensi Kementerian Yang menerima Aduan Tertinggi Bagi Tahun 2006, 2007 Dan 2008	8
Jadual 3.3.2 Jumlah Soalan dan Nilai Alpha Instrumen Budaya Organisasi dari kajian oleh Boon, Arumugam, Vellapan, Yin & Wai (2006)	41
Jadual 3.4 Keputusan Ujian Rintis Dan Ujian Kebolehpercayaan	45
Jadual 4.2.1 Taburan Responden Mengikut Jabatan	48
Jadual 4.2.2 Taburan Responden Mengikut Tempat Berkhidmat	49
Jadual 4.2.3 Taburan Responden Mengikut Jantina	49
Jadual 4.2.4 Taburan Responden Mengikut Umur	50
Jadual 4.2.5 Taburan Responden Mengikut Status Perkahwinan	51
Jadual 4.2.6 Taburan Responden Mengikut Kelulusan Tertinggi	52

SENARAI JADUAL

JADUAL	HALAMAN
Jadual 4.2.7 Taburan Responden Mengikut Pangkat	53
Jadual 4.2.8 Taburan Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat	54
Jadual 4.3 Min, Sisihan Piawai, Serakan, Minimum dan Maksimum Bagi Prestasi Kerja	55
Jadual 4.3.1 Min dan Sisihan Piawai Bagi Prestasi Kerja	56
Jadual 4.4 Min, Sisihan Piawai, Sela, Minimum dan Maksimum Bagi Budaya Organisasi	57
Jadual 4.4.1 Min dan Sisihan Piawai Dimensi Sokongan	59
Jadual 4.4.2 Min dan Sisihan Piawai Dimensi Penekanan Terhadap Ganjaran	60
Jadual 4.4.3 Min dan Sisihan Piawai Dimensi Inovasi	61
Jadual 4.4.4 Min dan Sisihan Piawai Dimensi Berorientasikan Prestasi	62
Jadual 4.4.5 Min dan Sisihan Piawai Dimensi Kestabilan Dan Komunikasi	63
Jadual 4.5 Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Prestasi Kerja	65
Jadual 4.6 Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja	67
Jadual 4.6.1 Ringkasan Dapatan Kajian	71

SENARAI RAJAH

RAJAH		HALAMAN
Rajah 1	Kerangka Teoritikal Kajian	28
Rajah 2	Model Analisis Regrasi Berganda	69
Rajah 3	Model Regrasi Berganda	70

**HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DENGAN PRESTASI
KERJA : SATU KAJIAN DI PASUKAN POLIS DIRAJA MALAYSIA**

BAB SATU

LATAR BELAKANG KAJIAN

1.1 PENGENALAN

Pasukan Polis Diraja Malaysia (PDRM) merupakan gabungan beberapa Pasukan Polis yang dulunya wujud secara berasingan dan mempunyai sejarah, tradisi serta budaya masing-masing. Sejarah polis bermula di negara ini pada 25 Mac 1807, bila mana Pasukan Polis ditubuhkan di Pulau Pinang bila British menguatkuasakan Piagam Keadilan (*Charter of Justice*). Sebagai sebuah institusi penguatkuasa yang mempunyai sejarah sebanyak 202 tahun, sudah tentu PDRM mempunyai budaya organisasi yang cukup berpengaruh dan kesan yang ketara terhadap ahli-ahlinya. Menurut Muhamad & Sagir (1998) budaya organisasi boleh difahamkan sebagai suatu cara pemikiran, perasaan, persepsi, nilai, norma, aktiviti, reaksi dan maltamat organisasi yang wujud di dalam organisasi tersebut. Ia adalah satu program mental yang unik bagi suatu organisasi di mana membayangkan personaliti organisasi. Brown (1998) menyatakan bahawa budaya adalah corak kepercayaan, nilai dan cara-cara dipelajari bersama pengalaman yang dialami semasa bersama organisasi dan ia akan ditunjukkan dengan jelas sebagai penentuan dalam tindakan dan kelakuan ahli-ahlinya. Menurut Alauddin (2004) amalan dan penghayatan budaya kerja cemerlang dalam

organisasi ini akan dapat menghasilkan manusia pekerja yang menjalankan tugas dengan penuh komitmen, azam, kesetiaan, bekerjasama dan bersepadu. Menerusi budaya organisasi cemerlang tadi, amalan yang negatif akan dapat dihindarkan, manakala perlakuan positif dapat dipertingkatkan bagi membolehkan organisasi bergerak lancar mencapai matlamatnya. Budaya kerja positif yang mendorong kearah kejayaan organisasi juga dikenalkan sebagai budaya organisasi . Budaya organisasi boleh ditakrifkan sebagai suatu bentuk amalan, perlakuan dan tindakan yang disepakati dan dihayati bersama oleh semua manusia pekerja dalam organisasi berkenaan. Budaya ini seumpama baja yang menyuburkan organisasi bagi menghasilkan buah yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat.

Pada hari ini, tugas kepolisan semakin kompleks³ dan mencabar, lebih-lebih lagi pada masa akan datang. Arus pembangunan yang pesat di negara kita amat terasa sekali dan semua pihak menumpukan perhatian jitu kearah menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara yang benar-benar maju menjelang wawasan 2020. Era dunia globalisasi tanpa sempadan dan perkembangan teknologi maklumat (ICT) yang begitu pesat telah menghasilkan anjakan paradigma baru pasukan polis dalam meningkatkan tahap kualiti profesionalisme pegawai dan anggota demi memenuhi ekspektasi masyarakat.

1.2 PENYATAAN MASALAH

Arus pembangunan yang pesat telah mengakibatkan tugas-tugas kepolisan semakin mencabar dan sukar. Antaranya cabaran yang dihadapi ialah peningkatan Kadar Jenayah Indeks secara mendadak dan modus operasi jenayah yang kompleks, ancaman penyalahgunaan dadah yang semakin berluasan akibat kemunculan dadah sintetik yang baru, ancaman pelampau perkauman dan militant agama, ancaman terrorisme siber dan pendatang tanpa izin. Desakan dari kumpulan hak asasi manusia seperti SUHAKAM, SUARAM, JERIT, *Bar-Counsel* dan beberapa pertubuhan NGO yang lain telah mendesak supaya segala tindakan PDRM adalah berlandaskan kepada lunas undang-undang dan Perlembagaan Persekutuan.

PDRM sebagai sebuah agensi penguatkuasa undang-undang yang terpenting di negara ini, tugas dan tanggungjawab berlandaskan sebagai "*Crime control*" dan "*due process of law*" adalah sebagai pengukur kepada kualiti profesionalisme dan prestasi di dalam penguatkuasaan undang-undang. Kini tanggapan orang ramai terhadap prestasi PDRM adalah kurang memuaskan berdasarkan kepada:-

Suruhanjaya Diraja Penambahbaikan Perjalanan dan Pengurusan PDRM telah dibentuk oleh Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong pada 4 Februari 2004 dibawah Akta Suruhanjaya Inkuiri 1950. Terma Rujukan Suruhanjaya ini cukup luas, mencakupi daripada peranan dan tanggungjawab Polis Diraja Malaysia kepada organisasinya, pengagihan dan pembangunan

sumber manusia, isu hak asasi manusia, prosedur operasi serta penambahbaikan dan pemodenan perkhidmatan polis secara umum. Hasil penemuan daripada inkuiri, kaji selidik Suruhanjaya Diraja dan maklum balas daripada orang ramai adalah seperti dibawah:-

Sejumlah 926 aduan dan 316 cadangan diterima oleh Suruhanjaya daripada anggota masyarakat setakat Mac 2005. Dua puluh dua (22) lagi cadangan diterima daripada pegawai dan anggota PDRM. Aduan yang diterima banyak membabitkan isu kepolisan yang membimbangkan orang ramai. Satu pertiga aduan (312 aduan @ 33.7 %) orang ramai berkaitan dengan kes ketiadaan tindakan susulan terhadap laporan yang dibuat dengan pihak polis. Sejumlah 191 aduan (20.6 %) berkaitan dengan penyalahgunaan kuasa dan hampir separuh lagi aduan (186 aduan atau 20.1%) tentang ketidakcekapan dan kurangnya akauntabiliti. Sejumlah 119 aduan (12.8%) berkaitan dengan perhubungan awam yang lemah, 98 aduan (10.6%) mengenai rasuah polis dan 20 aduan (2%) tentang kematian dalam jagaan polis.(Sila rujuk Jadual 1.2).

Kebanyakan cadangan daripada orang ramai adalah berkaitan dengan sumber manusia dan logistik polis. Cadangan lain adalah berhubung perkara rasuah, kepolisan masyarakat, aspek hak asasi dalam kepolisan dan badan penyemak luar PDRM. (Sila rujuk Jadual 1.2). Dua kaji selidik telah dijalankan, satu tentang persepsi orang ramai terhadap jenayah dan PDRM serta satu lagi dikalangan anggota polis. Antara hasil penemuan yang diperolehi dalam kajian soal selidik yang pertama (melibatkan 575 responden

**JADUAL 1.2 : MAKLUMBALAS DITERIMA OLEH SURUHANJAYA DIRAJA
PENAMBAHBAIKAN PERJALANAN DAN PENGURUSAN
PDRM MENGIKUT KATEGORI (SEHINGGA MAC 2005)**

BIL	KATEGORI	BILANGAN MAKLUMBALAS			JUMLAH
		SURAT	LAMAN WEB	INKUIRI AWAM	
1.	Tiada Tindakan Susulan	119	20	173	312 (33.7%)
2.	Salahguna Kuasa	103	18	70	191 (20.6%)
3.	Tidak Cepak / Tiada Akauntabiliti	75	16	95	186 (20.1%)
4.	Perhubungan Awam Yang Lemah	54	12	53	119 (12.8%)
5.	Rasuah	33	20	44	98 (10.6%)
6.	Kematian Dalam Tahanan	12	1	7	20 (2%)
7.	Cadangan	72	135	109	316
JUMLAH		468	223	551	1242

orang awam) menunjukkan bahawa sebahagian besar responden iaitu 17.6% pernah menjadi mangsa jenayah pada tahun 2004. Agak ramai juga di kalangan responden iaitu 9 daripada 10 “ bimbang ” dan “ tersangat bimbang ” akan kejadian jenayah. 4.7% responden “ tidak puas hati ” dan “ sangat tidak puas hati ” dengan keselamatan dan peratusan yang hampir sama iaitu 43% “ tidak puas hati ” dan “ sangat tidak puas hati ” dengan pihak polis. Berhubung dengan kaji selidik dikalangan anggota polis pula

penemuan agak membimbangkan adalah bahawa kesedaran tentang gejala rasuah sangat kurang di kalangan anggota polid di setiap peringkat.

Jumlah kes jenayah Indeks bagi tahun 2006, 2007 dan 2008 adalah masing-masing 196,780 kes, 209,582 kes dan 211,645 kes. Kita dapat lihat peningkatan kes jenayah indeks dari tahun 2006 hingga tahun 2007 ialah 12,802 kes atau 6.5% sementara itu peningkatan kes jenayah indeks bagi tahun 2007 hingga tahun 2008 ialah sebanyak 2063 kes atau 1 %. Peningkatan kes jenayah indeks secara mendadak ini sudah tentu merupakan “ *indicator* ” yang menunjukkan prestasi PDRM ditahap yang kurang memuaskan. (Sila rujuk Jadual 1.2.1).

**JADUAL 1.2.1 : PENINGKATAN JUMLAH KES JENAYAH INDEK BAGI
TAHUN 2006, 2007 DAN 2008**

Jenayah Indeks (kes)	2006	2007	2008	Jumlah (kes)
Jenayah Kekerasan	31,408	35,159	37,817	104,384
Jenayah Harta Benda	165,372	174,423	173,828	513,623
Jumlah Jenayah Indeks	196,780	209,582	211,645	618,007

Statistik Biro Pengaduan Awam menunjukkan Pasukan Polis Diraja Malaysia merupakan agensi kerajaan yang menerima aduan tertinggi bagi tiga tahun berturut-turut iaitu tahun 2006, 2007 dan 2008 masing-masing adalah 194

aduan, 206 aduan dan 468 aduan. Peningkatan bilangan aduan dan PDRM merupakan agensi yang menerima aduan tertinggi sudah tentu menggambarkan prestasi PDRM ditahap yang kurang memuaskan. (Sila rujuk Jadual 1.2.2).

**JADUAL 1.2.2 : 10 AGENSI KEMENTERIAN YANG MENERIMA ADUAN
TERTINGGI BAGI TAHUN 2006, 2007 DAN 2008**

BIL	AGENSI	JUMLAH ADUAN DITERIMA (TAHUN)			JUMLAH
		2006	2007	2008	
1.	POLIS DIRAJA MALAYSIA	194	206	468	868
2.	JABATAN PENDAFTARAN NEGARA	83	76	228	387
3.	JABATAN KERJA RAYA	159	126	224	509
4.	JABATAN IMIGRESEN	83	17	213	313
5.	JABATAN PENDIDIKAN NEGERI	164	97	191	452
6.	LEMBAGA PELESENAN KEDENRERAAN PERDAGANGAN	57	23	190	270
7.	TENAGA NASIONAL BERHAD	183	114	181	478
8.	DEWAN BANDARAYA KUALA LUMPUR	108	85	168	361
9.	JABATAN PENGANGKUTAN JALAN	58	40	168	266
10.	BAHAGIAN PENGUATKUASA KPDNHEP	35	39	164	238
	JUMLAH ADUAN	1124	823	2195	4142

Terdapat pelbagai faktor yang menyebabkan kemerosotan prestasi kerja PDRM atau prestasi kerja PDRM yang tidak memuaskan. Antaranya ialah visi, misi dan objektif PDRM yang strategik, faktor kepimpinan PDRM, strategi teras PDRM, faktor motivasi, dorongan dan ganjaran PDRM, nilai teras dan etika PDRM, disiplin dan kawalan dalaman PDRM serta budaya organisasi. Dalam penyelidikan ini budaya organisasi dijadikan fokus atau tumpuan untuk menjalankan kajian iaitu analisa secara kuantitatif samada terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan prestasi kerja di Pasukan Polis Diraja Malaysia.

Budaya organisasi yang dominan iaitu sokongan, penekanan terhadap ganjaran, Inovasi, berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi akan terus menjadi pedoman dan pegangan utama semua pegawai dan anggota dalam PDRM untuk mencapai prestasi kerja yang cemerlang dan memenuhi ekspektasi masyarakat.

Budaya organisasi adalah relevan kepada para pengurus / pucuk pimpinan PDRM kerana memberi garis panduan mengenai apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Segala persepsi, keputusan dan pandangan mereka adalah berdasarkan budaya organisasi yang diamalkan. Maka, samada disedari atau tidak, cara pengurusan seseorang pengurus / pucuk pimpinan PDRM itu akan sentiasa cenderung kepada budaya organisasi yang diamalkan oleh mereka.

Budaya organisasi akan mempengaruhi dan memberi kesan ke atas fungsi-fungsi pengurusan seperti perancangan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawalan. Dalam fungsi perancangan, budaya organisasi akan mempengaruhi corak perancangan samada bentuk jangka panjang atau jangka pendek, sejauh mana risiko akan diambil serta bagaimana sesuatu perancangan dilakukan.

Dalam mengorganisasikan sesuatu organisasi, budaya organisasi menentukan sebanyak mana kuasa yang perlu diturunkan kepada pegawai dan anggota bawahannya, tahap kebebasan yang diperlukan diberi dalam tugas-tugas pekerja serta sejauh mana polisi dan prosedur akan dikuatkuasakan.

Budaya organisasi turut mempengaruhi gaya kepimpinan pengurus / pucuk pimpinan PDRM dalam teknik motivasi yang sepatutnya digunakan, gaya kepimpinan yang sesuai serta tahap autoriti yang boleh dilaksanakan. Dari segi kawalan pula keputusan penguatkuasaan luaran dan dalaman, keputusan kaedah kawalan yang patut dititikberatkan ataupun keputusan mengawal belanjawan semuanya dipengaruhi oleh budaya sesuatu organisasi itu.

Dengan kata lain, budaya organisasi banyak mempengaruhi perjalanan pengurusan PDRM kerana budaya organisasi bukan sahaja merupakan arah tuju bagi PDRM sendiri tetapi merupakan nilai teras utama yang mempengaruhi / memotivasikan pencapaian prestasi kerja PDRM.

1.3 PERSOALAN KAJIAN

1. Adakah terdapat hubungan diantara budaya organisasi sokongan dengan prestasi kerja Pasukan Polis Diraja Malaysia ?
2. Adakah terdapat hubungan diantara budaya organisasi penekanan terhadap ganjaran dengan prestasi kerja Pasukan Polis Diraja Malaysia ?
3. Adakah terdapat hubungan diantara budaya organisasi Inovasi dengan prestasi kerja Pasukan Polis Diraja Malaysia ?
4. Adakah terdapat hubungan diantara budaya organisasi berorientasikan prestasi dengan prestasi kerja Pasukan Polis Diraja Malaysia ?
5. Adakah terdapat hubungan budaya organisasi kestabilan dan komunikasi dengan prestasi kerja Pasukan Polis Diraja Malaysia ?

1.4 OBJEKTIF KAJIAN

Berdasarkan kepada permasalahan dan persoalan kajian yang telah dibincangkan di atas, penyelidik telah menetapkan objektif-objektif yang ingin diperolehi dari kajian ini.

1. Mengenalpasti tahap budaya organisasi pegawai dan anggota Pasukan Polis Diraja Malaysia.
2. Mengkaji hubungan dimensi budaya organisasi iaitu sokongan, penekanan terhadap ganjaran, inovasi, berorientasikan prestasi, kestabilan dan komunikasi dengan prestasi kerja bagi pegawai dan anggota Pasukan Polis Diraja Malaysia.
3. Mengkaji pengaruh budaya organisasi ke atas prestasi kerja pegawai dan anggota Pasukan Polis Diraja Malaysia.

1.5 SKOP KAJIAN

Skop kajian ini adalah tertumpu kepada responden-respondan yang terdiri daripada kesemua 385 pegawai kanan polis dan anggota-anggota polis pangkat rendah dari Ibu Pejabat Polis Bukit Aman, Ibu Pejabat Polis Kontinjen Perak dan Ibu Pejabat Polis Daerah Manjung. Anggota pangkat rendah terdiri daripada Sub-Inspektor, Sarjan Mejar, Sarjan, Koperal, L/Koperal dan Konstabel sementara pegawai kanan polis pula terdiri daripada pangkat ACP, SUPT, DSP, ASP, C/INSP. dan INSP.

Fokus kajian ini diadakan ialah untuk melihat sejauhmana hubungan antara budaya organisasi dengan prestasi kerja bagi pegawai dan anggota Pasukan Polis Diraja Malaysia. Kajian ini adalah untuk mengenalpasti sejauhmana pembolehubah bebas (lima dimensi) budaya organisasi mempengaruhi prestasi kerja dikalangan pegawai dan anggota Pasukan Polis Diraja Malaysia.

1.6 BATASAN KAJIAN

Kajian ini hanya tertumpu kepada pegawai dan anggota Polis Diraja Malaysia dari Ibu Pejabat Polis Bukit Aman, Ibu Pejabat Polis Kontinjen Perak dan Ibu Pejabat Polis Daerah Manjung. Oleh itu, dapatan kajian ini akan dijadikan kesimpulan untuk mewakili pegawai dan anggota PDRM di seluruh Malaysia. Keputusan kajian terbatas kepada setakat mana kejujuran dan keikhlasan responden dalam memberi maklum balas terhadap soalan-soalan melalui borang soal selidik bagi menggambarkan pengakuan sebenar mereka.

1.7 KEPENTINGAN KAJIAN

Kajian secara kuantitatif hubungan antara budaya organisasi dengan prestasi kerja bagi pegawai dan anggota dalam Pasukan Polis Diraja Malaysia belum lagi dijalankan.

1.7.1 Maklumat dan hasil kajian ini akan menjadi pengetahuan / aset yang berguna kepada PDRM dalam usahanya untuk meningkatkan prestasi kerja dan kualiti perkhidmatan kepada orang ramai .

1.7.2 Kajian ini juga memberi manfaat kepada pengkajian bidang gelagat organisasi.

1.8 KESIMPULAN

Kajian ini hanya melibatkan pegawai dan anggota Pasukan Polis Diraja dari Ibu Pejabat Polis Bukit Aman, Ibu Pejabat Polis Kontinjen Perak dan Ibu Pejabat Polis Daerah Manjung sahaja yang mewakili Pasukan Polis Diraja Malaysia di Malaysia. Secara khususnya, bab ini telah membincangkan dan menerangkan tentang pengenalan, pernyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, skop kajian, batasan kajian dan kepentingan kajian yang perlu dikenalpasti di dalam penyelidikan ini.

BAB DUA

SOROTAN KARYA

2.1. PENGENALAN

Dalam bab ini, pengkaji akan menghuraikan perkara-perkara penting yang berkaitan dengan beberapa definisi dan konsep berpandukan kepada analisis kajian yang telah dibuat oleh pengkaji tempatan atau luar negara yang terdahulu mengenai perkara yang hampir sama dengan kajian.

Terdapat juga pembolehubah-pembolehubah yang diberi definisi supaya ia dilihat lebih jelas kandungan yang tersurat dan cara bagaimana pengkaji mengukurnya. Bab ini akan membincangkan tentang konsep budaya organisasi sebagai pembolehubah bebas, prestasi kerja sebagai pembolehubah bersandar, kerangka teoritikal kajian dan hipotesis kajian.

2.2. KONSEP BUDAYA ORGANISASI

Menurut Kamus Perdana (1997), budaya bermaksud peradaban, tamadun, kemajuan akal budi yang meliputi cara hidup, cara berfikir dan kelakuan, adat-resam, kepercayaan, norma dan nilai hidup yang dikongsi oleh ahli-ahli kumpulan. Budaya bergantung kepada keupayaan manusia sendiri untuk

mempelajari dan menyebarkan pengetahuan budaya ini kepada generasi-generasi seterusnya.

Robbins (1996) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianuti oleh anggota organisasi. Budaya organisasi merangkumi nilai yang diamalkan, kepercayaan, andaian-andaian, prinsip-prinsip, lengeda-lengeda dan norma-norma yang mempengaruhi bagaimana seseorang itu berfikir, membuat keputusan dan menjalankan tugas dalam sesebuah organisasi.

Muhamad & Sagir (1998) mendefinisikan budaya organisasi merupakan satu corak pemikiran, perasaan dan tindakbalas yang wujud didalam organisasi atau subsektornya . Istilah ini merujuk kepada satu sistem perkongsian makna yang merujuk kepada nilai-nilai, kepercayaan, tradisi, falsafah, hero dan peraturan yang dikongsi oleh ahli-ahli organisasi. Perkongsian nilai ini dapat menentukan apa yang dapat dilihat oleh pengurus dan bagaimana mereka memberi respon kepada dunia mereka. Apabila menghadapi masalah, budaya organisasi menghadkan apa pengurus dapat lakukan dengan mencadangkan cara atau langkah yang betul iaitu dengan mengkonsepsikan, mendefinisikan, menganalisis dan menyelesaikan masalah.

Terdapat empat komponen utama dalam budaya organisasi. Komponen pertama ialah nilai-nilai yang merupakan asas kepercayaan yang

mendefinisikan kejayaan pekerja dalam organisasi. Komponen kedua ialah hero, individu yang menjelmaan nilai-nilai organisasi dan berperanan sebagai teladan kepada pekerja lain. Komponen ketiga merupakan upacara dan istiadat (amalan) yang diamalkan oleh syarikat untuk ditunjukkan kepada pekerja apa yang perlu dilakukan atau apa yang perlu diberi perhatian. Komponen keempat ialah rangkaian budaya yang merupakan komunikasi tak formal dalam organisasi.

Buat masa ini, tidak terdapat langkah yang tetap untuk mengukur budaya organisasi namun kajian awal mencadangkan bahawa budaya dapat dikaji dengan menaksirkan satu organisasi berdasarkan sepuluh (10) ciri dibawah :-

- 1) Inisiatif Individu -Tahap tanggungjawab, kebebasan dan berdikari yang dimiliki oleh seseorang individu.
- 2) Toleransi Risiko – Tahap di mana pekerja digalakkan menjadi agresif , inovatif dan berani menghadapi risiko.
- 3) Haluan – Tahap di mana organisasi membentuk objektif dan jangkaan pelaksanaan yang jelas.
- 4) Integrasi – Tahap di mana unit di antara organisasi digalakkan untuk mengurus dalam satu cara kordinasi.
- 5) Sokongan pengurusan - Tahap di mana pengurus dibekalkan komunikasi, pembantu dan sokongan kepada subordinat mereka.
- 6) Kawalan – Undang-undang dan peraturan serta bilangan penyelia yang digunakan untuk memerhati dan mengawal kelakuan pekerja.

- 7) Identiti – Tahap dimana ahli-ahli dikenali dalam organisasi sebagai satu kumpulan dan bukan dikenali kerana kerja atau bidang profesional masing-masing.
- 8) Sistem Ganjaran – Tahap di mana pemberian ganjaran seperti kenaikan gaji dan kenaikan pangkat adalah berdasarkan kepada prestasi pekerja dalam perkhidmatan, kesukaan terhadap kerja dan sebagainya.
- 9) Konflik torenrasi – Tahap dimana pekerja digalakkan memberi kritikan secara terbuka.
- 10) Komunikasi – Tahap di mana komunikasi sesebuah organisasi dihadkan kepada hieraki kuasa yang formal.

Ciri-ciri yang dinyatakan diatas adalah stabil dan kekal pada setiap masa seperti personaliti individu yang tidak mudah berubah dari masa ke semasa.

Ansari (1990) telah menunjukkan bahawa budaya organisasi terdiri daripada lapan (8) dimensi iaitu;

- 1) Struktur – Ia bermaksud persepsi pekerja terhadap limitasi situasi dan tahap kekangan tingkah laku di dalam organisasi.
- 2) Ganjaran – Penekanan organisasi terhadap ganjaran atau denda untuk mengawal tingkah laku pekerja.
- 3) Tanggungjawab – Tahap organisasi membenarkan pekerja memikul amanah dan tanggungjawab.

- 4) Kepuasan – Merujuk kepada kepuasan keperluan emosi yang dibenarkan dalam organisasi.
- 5) Sokongan – Tahap organisasi menyokong aktiviti setiap ahli dalam organisasi.
- 6) Piawai – Merujuk kepada jenis piawai yang ditetapkan untuk piawaian prestasi yang ditetapkan oleh organisasi untuk pekerja.
- 7) Konflik pengurusan – Merujuk kepada strategi yang digunakan oleh pihak pengurusan untuk menyelesaikan konflik.
- 8) Identiti – Merujuk kepada tahap pekerja dalam organisasi mengalami perasaan bersama dalam organisasi.

Hussin et al. (2004) menyatakan bahawa budaya organisasi merupakan suatu sistem di mana ahli-ahli organisasi mempunyai nilai-nilai dan kepercayaan yang sama untuk menentukan tingkahlaku mereka di dalam organisasi. Budaya organisasi menentukan cara ahli-ahli organisasi bertindak terhadap sesuatu perkara.

Denison (1990) mendefinisikan budaya organisasi sebagai mendasari kepercayaan, nilai dan anggapan yang dipegang oleh ahli sesuatu organisasi dan juga amalan dan kelakuan yang diteladani serta memperkukuhkan oleh mereka.

Hansen & Wernerfelt (1989) menyatakan bahawa budaya organisasi boleh mempengaruhi bagaimana seseorang menetapkan matlamat individu dan

matlamat profesional, menjalankan tugas dan menguruskan sumber-sumber untuk mencapai matlamatnya. Budaya organisasi mempengaruhi bagaimana seseorang berfikir dalam keadaan sedar dan separa sedar, buat keputusan dan akhirnya mempengaruhi sebagaimana seseorang melihat, merasa dan bertindak.

Bagi Deshpande & Farley (1999) mendefinisikan budaya organisasi sebagai satu set nilai, kepercayaan, polar-polar kelakuan yang membentuk identiti teras organisasi dan membantu membentuk kelakuan pekerja.

Menurut Christiansen (2000), budaya adalah sebahagian daripada set peraturan yang tidak bertulis. Sesebuah syarikat mempunyai peraturan tetapi tiada syarikat yang mempunyai peraturan meliputi setiap situasi seseorang itu akan berada. Adakala seseorang akan menggunakan pertimbangan mereka. Bagaimana mereka menggunakan pertimbangan adalah bergantung kepada apakah kepercayaan mereka terhadap syarikat yang mempertanggungjawabkan mereka. Apa yang dikehendaki oleh syarikat terdapat dari pernyataan tujuan dan prinsip am yang diberikan melalui cerita-cerita dan contoh-contoh

Gupta & Govindarajan (2000) mengemukakan sebuah kerangka dimana budaya organisasi mempunyai enam komponen iaitu struktur organisasi, sistem maklumat, individu, sistem ganjaran, kepimpinan dan proses. Setiap komponen mempunyai dimensi masing-masing.

O'Reilly et al. (1991) telah membangunkan profil budaya organisasi yang terdiri daripada 3 komponen. Komponen pertama ialah mengendalikan kerja yang terbahagi kepada tiga dimensi iaitu terperinci, stabil dan inovasi. Komponen kedua ialah struktur organisasi yang terbahagi kepada dua dimensi iaitu berorientasikan pasukan dan hubungan “ *interpersonal* ”. Komponen yang ketiga ialah tindakan individu yang terbahagi kepada dua dimensi iaitu hasil dan sikap agresif.

2.3 KONSEP PRESTASI KERJA

Apabila memperkatakan tentang prestasi kerja sesuatu organisasi, aspek pencapaian dan kerjayaan sering menjadi topik yang menarik perhatian. Bagi organisasi berbentuk pengeluaran, produktiviti menjadi ukuran utama, sementara berbentuk komersial pula, jumlah jualan dan keuntungan menentukan prestasi sesebuah syarikat tersebut. Bagi seseorang individu dalam sesebuah organisasi, kecemerlangan prestasi kajiannya akan menentukan kemajuan pekerja tersebut.

Bagi sesebuah organisasi seperti Pasukan Polis Diraja Malaysia, prestasi kerja diukur melalui keberkesanan fungsi dan kerjayaan yang dicapai.

Kamus Dewan (2000) mendefinisikan prestasi sebagai hasil yang diperolehi atau pencapaian. Maksud prestasi dalam bahasa Inggeris bermaksud “ *Achievement* ” didefinisikan oleh *Longman Dictionary of Contemporary*

English (1998) sebagai “ Something successfully finished especially through skill and hardwork ”

Menurut Kopelman (1990) pula, prestasi kerja ialah tugas dan tanggungjawab yang perlu dilaksanakan oleh individu dalam organisasi. Tugas dan tanggungjawab ini didokumenkan melalui borang penilaian prestasi.

Manakala Jain & Traiandis (1990) pula melihat prestasi kerja sebagai penilaian dan membuat pengadilan terhadap kualiti dan kuantiti produktiviti seseorang pekerja dan ia memerlukan kayu pengukur yang jelas untuk melihat individu itu berada pada tahap prestasi yang sebenar.

Mohd.Ishak (1989) menggunakan tujuh dimensi dalam kajiannya berkaitan prestasi kerja sesuatu tempat kerja iaitu struktur, tanggungjawab individu, persekitaran fizikal tempat kerja, sambutan rakan sejawat, sokongan, motivasi dan identiti.

Sanders, B.A (2007) menyatakan prestasi kerja seseorang anggota polis diukur berdasarkan *8 content areas* iaitu:-

- 1) Pengetahuan kerja
- 2) Kualiti kerja
- 3) Kuantiti kerja
- 4) Kerjasama

- 5) Tanggungjawab
- 6) Inisiatif
- 7) Kebergantungan
- 8) Interaksi orang ramai.

Jabatan Perkhidmatan Awam telah menetapkan beberapa dimensi prestasi kerja untuk mengukur prestasi kerja pegawai-pegawai kerajaan. Dimensi yang digunakan ialah pengetahuan kerja, mutu kerja, penghasilan kerja, daya usaha menghasilkan kerja, ketetapan masa menghasilkan kerja serta daya kreatif dan inovasi (Garis panduan penyediaan laporan prestasi JPA 1/Tahun 1987).

2.4 KAJIAN EMPIRIKAL BUDAYA ORGANISASI DAN PRESTASI KERJA

Boon, Arumugam, Vellapan, Yin & Wai (2006) telah menjalankan kajian / analisa secara kuantitatif tentang hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja pekerja disektor kesihatan di Malaysia. Kajian dijalankan terhadap pekerja-pekerja di empat (4) organisasi kesihatan di negeri Perak. Dapatan kajian telah menunjukkan persepsi pekerja terhadap pembolehubah budaya organisasi hubungannya adalah signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pekerja. Kajian ini membuktikan semakin tinggi tahap kesedaran pekerja terhadap (5) dimensi budaya organisasi iaitu sokongan, penekanan terhadap ganjaran, inovasi, berorientasikan prestasi,

kestabilan dan komunikasi maka semakin positifnya reaksi terhadap kepuasan pekerja. Kajian juga menunjukkan dimensi sokongan adalah paling dominan diantara (5) dimensi budaya organisasi dan mempunyai hubungan yang kuat dengan kepuasan pekerja. Kajian ini juga menyokong dapatan kajian terdahulu oleh Lund (2003), Gray, Densten dan Sarros (2003).

Mohammad & Arif (2000) telah menjalankan kajian tentang hubungan antara budaya organisasi dan hasil kerja dikalangan organisasi Malaysia. Kajian dijalankan di tujuh (7) buah syarikat swasta di Malaysia. Dapatan kajian telah menunjukkan terdapat hubungan diantara budaya organisasi dengan penglibatan kerja dan komitmen organisasi. Hubungannya adalah positif dan kuat. Hasil kajian ini juga konsisten dengan kajian-kajian yang terdahulu dimana peranan budaya organisasi adalah menggalakkan hasil kerja yang positif.

Dapatan kajian juga menunjukkan terdapat beberapa dimensi budaya organisasi yang menggalakkan keberkesanan dan produktiviti para pekerja dimana pada akhirnya ia membolehkan organisasi mencapai kelebihan daya saing yang kompetitif. Oleh itu budaya organisasi perlu dipantau secara berterusan supaya kepercayaan dan nilai yang dikongsi bersama oleh ahli-ahli dalam organisasi terus berevolusi dan pada akhirnya amalan-amalan pihak pengurusan boleh mempermudah budaya kerja yang kondusif .

Rashid, Sambasivan & Johari (2002) telah menjalankan kajian tentang pengaruh budaya korporat dan komitmen organisasi terhadap prestasi kewangan syarikat-syarikat Malaysia. Dapatan kajian telah menunjukkan terdapat hubungan diantara budaya korporat dengan komitmen organisasi. Hubungannya adalah signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pekerja. Hasil kajian ini adalah implikasi yang cukup penting untuk pembangunan sumber manusia dan memotivasikan pekerja. Kajian ini juga membuktikan budaya korporat dan komitmen organisasi mempunyai impak dan mempengaruhi prestasi kewangan syarikat. Ini bermakna jenis budaya korporat dan komitmen organisasi boleh merupakan faktor penting dalam menentukan prestasi cemerlang atau kejayaan syarikat.

Lok & Crawford (2003) telah menjalankan kajian tentang pengaruh budaya organisasi dan gaya kepimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi bagi pengurus-pengurus pelbagai industri di Hong Kong dan Australia. Dapatan kajian telah menunjukkan pengurus dari Australia mempunyai “ *Mean Scores* ” yang lebih tinggi bagi pembolehubah budaya organisasi inovasi dan sokongan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi berbanding dengan pengurus dari Hong Kong. Bagi kedua-dua sampel, pembolehubah Inovasi, sokongan dan gaya kepimpinan yang bertimbang-rasa mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Bititci, Mendibil, Nudurupati, Garengo & Turner (2006) telah menjalankan kajian tentang hubungan dinamik antara penilaian prestasi, gaya kepimpinan

dan budaya organisasi untuk memberi satu pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan diantara ketiga-tiga pembolehubah tersebut. Kajian dijalankan secara “ *case study* ” terhadap 5 kes kajian dimana sistem pengukuran prestasi diimplementasikan dalam tindakan program kajian. Dapatan kajian telah menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepimpinan adalah saling bergantung sepanjang tempoh kajian sistem penilaian prestasi. Gaya kepimpinan perlu mengalami evolusi sebagaimana kematangan sistem penilaian prestasi dan budaya organisasi berkembang. Kejayaan mengimplimentasi dan menggunakan sistem penilaian prestasi melalui perubahan budaya telah menunjukkan gaya kepimpinan “ *participative* ” dan “ *consultative* ”. Penggunaan sistem penilaian prestasi dengan betul dapat menggalakan kemunculan budaya pencapaian. Hasil kajian kelima-lima (5) kes mendapati gaya kepimpinan yang autoriti adalah perlu pada permulaan dan ia akan berubah sejajar dengan perubahan budaya.

Hui & Idris (2009) telah menjalankan kajian tentang hubungan serapan kapasiti atau “ *absorptive Capacity* ” dengan inovasi dan budaya organisasi sebagai pengaruh yang menyederhanakan atau “ *moderating effect* ” di syarikat multinational yang berstatus MSC. Dapatan kajian telah menunjukkan perkembangan dan penyebaran pengetahuan adalah sangat penting untuk mengekalkan kemampuan berinovasi. kajian ini membuktikan penyebaran pengetahuan dan penggunaan pengetahuan adalah signifikan dalam menggambarkan kemampuan berinovasi syarikat. Hasil kajian juga

mendapati pengaruh “ *absorptive Capacity* ” terhadap kemampuan berinovasi dan telah disederhanakan oleh budaya organisasi.

Xavier (2007) telah menjalankan kajian tentang faktor budaya dan faktor ekonomi dalam menentukan keusahawan dalam sebuah negara majmuk dan sedang membangun seperti Malaysia. Dapatan kajian telah menunjukkan tiada hubungan kolerasi yang signifikan diantara faktor ekonomi dan faktor budaya terhadap kecenderungan keusahawan. Kajian ini membuktikan bagi kaum Melayu ada hubungan korelasi diantara faktor ekonomi dengan kecenderungan keusahawan dan tiada hubungan kolerasi yang signifikan diantara faktor budaya dengan kecenderungan keusahawan. Bagi kaum Cina tiada hubungan kolerasi yang signifikan diantara faktor ekonomi dengan kecenderungan keusahawan tetapi terdapat hubungan kolerasi yang signifikan diantara faktor budaya dengan kecenderungan keusahawan. Bagi kaum India tiada hubungan kolerasi yang signifikan bagi kedua-dua faktor dengan kecenderungan keusahawan.

Ibrahim, Sejini & Qassimi (2006) telah menjalankan kajian terhadap hubungan antara penilaian sendiri prestasi kerja dan kepuasan kerja dikalangan pekerja-pekerja sektor awam di United Arab Emirates. Dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan diantara penilaian sendiri prestasi kerja dengan kepuasan kerja keseluruhannya. Begitu juga bagi “ *moderating variable* ” seperti jantina, taraf perkahwinan, tempoh berkhidmat dan kedudukan juga menunjukkan tiada sebarang

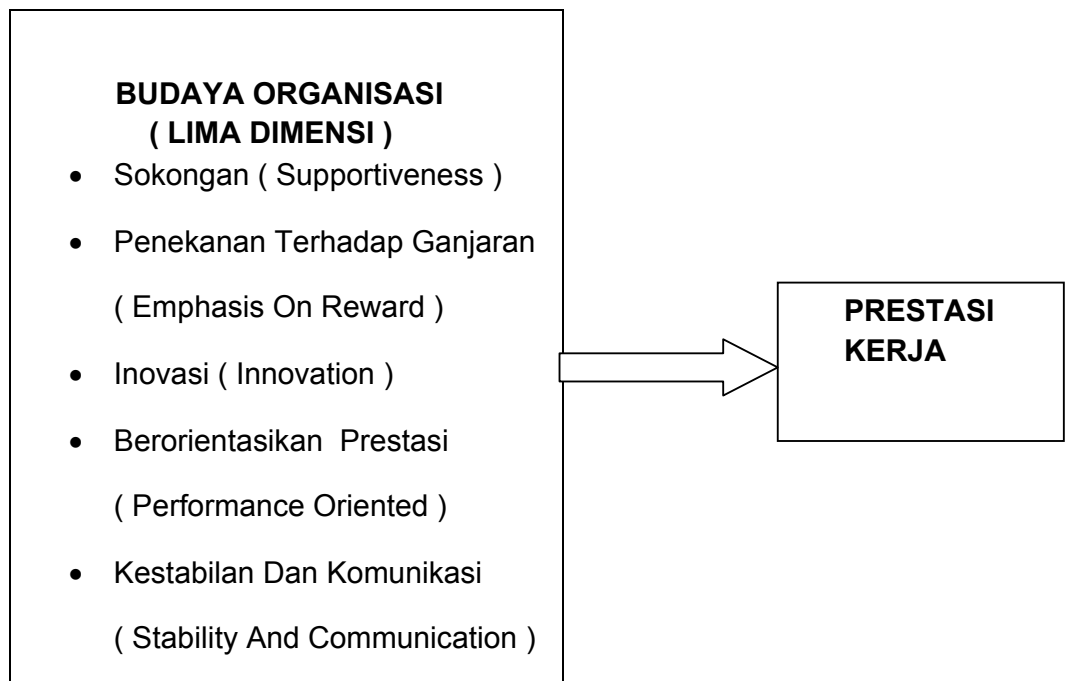
hubungan yang signifikan. Walau bagaimanapun terdapat hubungan yang signifikan diantara penilaian sendiri prestasi kerja, kewarganegaraan, kedudukan terhadap gaji dan faedah, pembangunan kerjaya dan paling penting suasana / keadaan tempat kerja (*work environment*).

Sanders (2007) telah menjalankan kajian mengenai menggunakan personaliti traits (sifat-sifat personality) iaitu “ *The Big Five* ” untuk pemilihan pegawai polis yang baik dan untuk menjangka prestasi pegawai polis. “ *The Big Five* ” ialah 1) Sifat extrovert 2) Sifat emosional 3) Sifat yang bersetuju dan akur 4) Sifat keterbukaan 5) Sifat kesedaran moral. Dapatan kajian menunjukkan umur dan sikap adalah “ *predictors* ” yang lebih baik dalam menjangka prestasi pegawai polis jika dibanding dengan “ *traits* ” personaliti. Umur pegawai polis didapati mempunyai hubungan yang tidak linear dengan prestasi kerja. Sementara sikap kerja yang “ *cynical* ” adalah negatif dalam “ *ratings* ” prestasi kerja.

2.5 KERANGKA TEORITIKAL KAJIAN DAN DEFINISI KONSEP

Rajah 1 : Kerangka Teoritikal Kajian

Pembolehubah Tidak Bersandar (IV) Pembolehubah Bersandar (DV)
(Predictor Variable) (Criterion Variable)



Berdasarkan kepada kerangka kerja teoritikal seperti di rajah 1, pembolehubah bebas terdiri dari lima dimensi budaya organisasi iaitu sokongan, penekanan terhadap ganjaran, inovasi, berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi. Definisi dimensi-dimensi budaya organisasi adalah seperti berikut:-

2.5.1 Sokongan (Supportiveness)

Menurut Muhamad & Sagir (1998) sokongan boleh didefinisi sebagai tahap dimana pengurus dibekalkan komunikasi, pembantu, pertolongan dan sokongan kepada subordinat mereka. Menurut Ansari (1990) sokongan boleh difaham sebagai tahap organisasi menyokong dan membantu aktiviti setiap ahli dalam organisasi.

Yoon & Thye (2000) telah menjalankan kajian sokongan penyelia ditempat kerja: kesahihan dan pengaruh positif. Dapatan kajian menunjukkan sokongan rakan sekerja dan organisasi adalah penting membawa kepada sokongan penyelia. Pekerja yang mempunyai pengaruh positif yang tinggi akan menerima sokongan penyelia kerana mereka adalah menarik dari aspek sosial. Sokongan sosial akan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen kerja, keberkesanan organisasi dan kelakuan baik individu.

Pierce, Sarason & Sarason (1992) telah menjalankan kajian tentang ekspektasi sokongan secara umum dan spesifik serta tekanan untuk menjangka tanggapan sokongan. Dapatan kajian menunjukkan pelajar yang mempunyai tanggapan bahawa ibu-bapa yang memberi sokongan dalam pra-ucapan dan post-ucapan adalah lebih menyokong secara spesifik.

Janssen (2005) telah menjalankan kajian tentang impak bersama tanggapan pengaruh dan sokongan penyelia ke atas kelakuan berinovatif pekerja. Dapatan kajian menunjukkan sokongan penyelia menjadi perantara

bagi hubungan antara tanggapan pekerja di tempat kerja dan tahap kelakuan berinovatif mereka.

Gelissen (2000) menjalankan kajian tentang sokongan popular bagi perpaduan institusi : Satu perbandingan antara negara kebajikan di Eropah. Hasil kajian menunjukkan komitmen moral bagi negara kebajikan mendominasi ditahap individu. Kepentingan individu mengambil tempat jika seseorang sangat bergantung kepada pemberian di negara kebajikan.

2.5.2 Penekanan Terhadap Ganjaran (Emphasis On Rewards)

Menurut Muhamad & Sagir (1998) penekanan kepada ganjaran boleh didefinisikan sebagai tahap di mana pemberian ganjaran seperti kenaikan gaji dan kenaikan pangkat adalah berdasarkan kepada prestasi pekerja dalam perkhidmatan, kesukaan terhadap kerja dan sebagainya. Menurut Ansari (1990) pula penekanan terhadap ganjaran bermaksud penekanan organisasi terhadap ganjaran atau denda untuk mengawal tingkah laku pekerja.

Szilagyi (1980) telah menjalankan kajian tentang sebab-sebab taabiran antara kelakuan ganjaran pemimpin dengan prestasi pekerja, ketidakhadiran pekerja dan kepuasan kerja. Dapatan kajian menunjukkan bahawa persepsi positif terhadap kelakuan ganjaran pemimpin adalah punca penyebab bagi prestasi pekerja dan kepuasan kerja. Persepsi terhadap kelakuan menghukum pemimpin adalah penyebab ketidakpuasan pekerja. Persepsi prestasi

berhubung dengan ganjaran yang diberi oleh pemimpin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan kelakuan pekerja.

Zhang (1998) menjalankan kajian samada norma sosial seperti faktor “ *guanxi* ” (hubungan) dan “ *Renqing* ” (pengaruh faktor kemanusiaan) akan mempengaruhi keputusan pemberian ganjaran. Dapatan kajian menunjukkan dalam konteks kebudayaan bangsa cina kedua-dua faktor sememangnya mempengaruhi pemberian ganjaran kepada pekerjanya.

Moore (2003) telah menjalankan kajian samada bagi kehadiran kelas syarahan bagi mahasiswa, adakah hukuman lebih berkesan dari ganjaran ? Dapatan kajian menunjukkan memperbaiki kadar kehadiran kelas syarahan mempunyai kaitan dengan kemajuan prestasi akademik dan penekanan terhadap faedah kemajuan prestasi akademik bagi kehadiran kelas syarahan adalah lebih berkesan untuk meningkatkan kehadiran kelas syarahan dan prestasi akademik jika dibanding dengan hukuman untuk ketidakhadiran kelas syarahan.

Beckman (1978) telah menjalankan kajian tentang perkaitan ganjaran dan kos untuk menjadi ibu-bapa serta peluang pekerjaan bagi pekerja wanita. Dapatan kajian menunjukkan pekerja wanita profesional lebih menghargai aspek intrinsik, perhubungan dengan anaknya dan lebih menyukai anaknya berbanding dengan pekerja wanita yang non-profesional lebih mementingkan nilai ekstrinsik.

2.5.3 Inovasi (Innovation)

Menurut Kamus Perdana (1997) inovasi boleh didefinisikan sebagai kreativiti atau sesuatu yang baru diperkenalkan seperti sistem, kaedah, cara atau adat. Menurut Chatman & Jehn (1994) inovasi bermaksud seseorang dijangka adalah kreatif dan dapat menghasilkan idea-idea yang baru. Duivenboden & Thaens (2008) telah menjalankan kajian hubungan inovasi ICT dengan budaya pentadbiran sektor awam. Dapatan kajian menunjukkan hubungan antara inovasi dan budaya organisasi disektor awam adalah lebih kompleks. Perubahan budaya mempercepatkan kejayaan berinovasi. Sebaliknya kejayaan inovasi akan menuju kearah perubahan budaya disektor awam.

Dari kajian yang dijalankan oleh O'reily III & Tushman (1998) mendapati dua norma penting organisasi yang menggalakkan kepada inovasi iaitu norma yang menekankan kumpulan kerja efektif dan fungsi kumpulan serta norma yang menekankan kepantasan dan tindakan segera. Bagi kumpulan kerja, tiga faktor penting adalah kerjasama, matlamat yang sama dan perkongsian informasi yang terbuka. Norma yang menekankan kepantasan mengatakan keputusan mestilah diberikan dengan segera, jangkaan yang menggalakkan fleksibiliti dan penyesuaian, serta autonomi personal yang menggalakkan kepada tindakan.

Doner, Hicken & Ritchie (2009) telah menjalankan kajian tentang cabaran politik bagi inovasi di negara-negara sedang membangun. Dapatan Kajian

telah menunjukkan keinginan pemimpin politik untuk mempromosikan inovasi dan struktur bagi penyusunan politik adalah sangat dipengaruhi oleh ancaman yang hadapi oleh pemimpin.

Richman, Udayakumar, Mitchell & Schuman (2008) telah menjalankan kajian tentang bagaimana organisasi yang berinovatif boleh mereformasikan industri kesihatan. Dapatan kajian menunjukkan prospek inovasi adalah cara penyelesaian terbaik bagi kos yang mahal dan kelemahan kualiti sistem kesihatan Amerika Syarikat.

2.5.4 Berorientasikan Prestasi (Performance Oriented)

Menurut Chatman & Jehn (1994) berorientasikan prestasi boleh didefinisikan sebagai keinginan yang penting (mempengaruhi) untuk pencapaian prestasi kerja yang diharapkan. Bagi McClelland's (1985) pula berorientasikan prestasi merujuk kepada masyarakat memberi galakan dan ganjaran kepada ahli-ahli kumpulan yang dapat mencapai peningkatan prestasi yang cemerlang. Menurut Kamus Perdana (1997) berorientasikan prestasi bermaksud mengutamakan pencapaian dalam penugasan atau melakukan sesuatu kerja. El-Alayli & Baumgardner (2003) telah menjalankan kajian tentang pengaruh teori implisit dan kebolehan maklumbalas dalam suasana yang berorientasikan prestasi. Dapatan kajian menunjukkan Teori Entiti menyebabkan peningkatan dalam daya usaha

selepas kegagalan sementara itu Teori Peningkatan (*incremental*) menyebabkan pengurangan dalam daya usaha selepas kegagalan.

Giota (2006) telah menjalankan kajian tentang hubungan antara orientasi matlamat, pencapaian dan kelakuan baik di sekolah. Dapatan kajian menunjukkan pelajar yang mempunyai persepsi orientasi negatif telah menunjukkan prestasi pencapaian akademik yang rendah, penilaian sendiri yang rendah dan tahap kebimbangan yang tinggi jika dibanding dengan pelajar lain.

Ge & Ding (2005) telah menjalankan kajian tentang orientasi pasaran, strategi kompetatif dan prestasi syarikat. Dapatan kajian menunjukkan orientasi pelanggan dan inovasi yang strategik mempunyai pengaruh yang kuat terhadap prestasi syarikat.

2.5.5 Kestabilan Dan Komunikasi (Stability And Communication)

Menurut Kamus Dewan (2000) kestabilan boleh didefinisikan sebagai suatu keadaan yang kukuh, mantap dan tidak berubah-ubah. Sementara itu menurut Muhamad & Sagir (1998) komunikasi adalah merujuk kepada tahap di mana komunikasi sesebuah organisasi dihadkan kepada hieraki kuasa yang formal. Arrow (1997) telah menjalankan kajian tentang kestabilan dan ketidakstabilan dalam mempengaruhi pola / corak bagi kumpulan kecil. Dapatan kajian menunjukkan prestasi yang lemah bagi tugas

gagal mempengaruhi perubahan sebagaimana yang dijangka oleh Model Tindakbalas Penyesuaian, ini mungkin disebabkan hasil / prestasi adalah tidak penting bagi ahli-ahli kumpulan.

Sementara itu menurut Kamus Dewan (2000) komunikasi bermaksud perhubungan, penyebaran, penyampaian atau pertukaran maklumat diantara dua atau lebih pihak.

Johlke & Duhan (2000) telah menjalan kajian tentang kemahiran komunikasi. Dapatan kajian menunjukkan tanpa komunikasi yang berkesan melibatkan kekurangan pencapaian pelaksanaan tugas yang rendah. Tatacara komunikasi amat penting dalam pengurusan pekerja. Penyelia perlu berkomunikasi denga berkesan untuk mengelakkan kekeliruan.

Campling, Poole, Wiesner & Schermerhorn (2006) telah menjalankan kajian tentang keberkesanan berkomunikasi. Dapatan kajian mendapati komunikasi merupakan satu proses penyampaian dan penerimaan simbol mesej yang disertai dari seorang kepada yang lain. Komunikasi yang berkesan adalah satu proses mewujudkan kefahaman orang lain mengenai mesej yang disampaikan dan kedua-dua mempunyai kefahaman yang dikongsi bersama.

2.6 HIPOTESIS KAJIAN

Berdasarkan kepada tinjauan bahan penulisan lepas dan rangka kerja teoritikal, sebanyak 5 hipotesis telah dibentuk.

H o 1: Tidak terdapat hubungan diantara budaya organisasi sokongan dengan prestasi kerja pegawai dan anggota PDRM.

H A 1 : Terdapat hubungan diantara budaya organisasi sokongan dengan prestasi kerja pegawai dan anggota PDRM.

H o 2 : Tidak terdapat hubungan diantara budaya organisasi penekanan terhadap ganjaran dengan prestasi kerja pegawai dan anggota PDRM.

H A 2 : Terdapat hubungan diantara budaya organisasi penekanan terhadap ganjaran dengan prestasi kerja pegawai dan anggota PDRM.

H o 3 : Tidak terdapat hubungan diantara budaya organisasi inovasi dengan prestasi kerja pegawai dan anggota PDRM.

H A 3 : Terdapat hubungan diantara budaya organisasi inovasi dengan prestasi kerja pegawai dan anggota PDRM.

H o 4 : Tidak terdapat hubungan diantara budaya organisasi berorientasikan prestasi dengan prestasi kerja pegawai dan anggota PDRM.

H A 4 : Terdapat hubungan diantara budaya organisasai berorientasikan prestasi dengan prestasi kerja pegawai dan anggota PDRM.

H o 5 : Tidak terdapat hubungan diantara budaya organisasi Kestabilan dan komunikasi dengan prestasi kerja pegawai dan anggota dan PDRM.

H A 5 : Terdapat hubungan diantara budaya organisasi kestabilan dan komunikasi dengan prestasi kerja pegawai dan anggota PDRM.

2.7 KESIMPULAN

Hasil daripada perbincangan terhadap pembentukan teori dalam kajian ini, pengkaji telah membentuk model kajian untuk mengkaji hubungan budaya organisasi dengan prestasi kerja di kalangan pegawai dan anggota Polis Diraja Malaysia. Budaya organisasi dijadikan sebagai pembolehubah bebas yang mengandungi lima dimensi budaya organisasi iaitu sokongan, penekanan terhadap ganjaran, inovasi, berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi. Manakala prestasi kerja merupakan pembolehubah bersandar. Di samping itu, dinyatakan juga perkaitan rangka kerja teoritikal dan hipotesis sebagai panduan bagi menjalankan kajian ini.

BAB TIGA

METODOLOGI KAJIAN

3.1. PENGENALAN

Bab ini akan membincangkan secara terperinci pendekatan, cara dan proses yang akan digunakan bagi mengumpul dan menganalisa data yang diperlukan bagi menguji hipotesis. Perkara-perkara yang akan dibincangkan berkaitan dengan metodologi kajian meliputi populasi dan sampel kajian, kaedah pengumpulan data, rekabentuk borang soal-selidik, ujian rintis, ujian kebolehpercayaan dan kaedah analisa data.

3.2 SAMPEL KAJIAN DAN KAEDAH PENGUMPULAN DATA

Kajian ini banyak bergantung kepada data primer. Pemilihan sampel adalah bersesuaian dengan tajuk yang dipilih kerana sampel adalah terdiri daripada mereka yang berada dalam lingkungan budaya organisasi dan memahami tugas dan masalah di jabatan semasa mereka berkhidmat. Pengumpulan data dalam kajian ini melibatkan pengedaran borang soal-selidik yang diedarkan kepada pegawai dan anggota Polis melalui Pegawai Perhubungan Awam Pasukan Polis Diraja Malaysia. Penyelidik telah membuat temujanji dan berjumpa dengan Pegawai Perhubungan Awam Pasukan Polis Diraja Malaysia yang telah dikenalpasti terlebih dahulu dengan mengemukakan

surat kebenaran menjalankan penyelidikan daripada pihak INTAN seperti di Lampiran A.

Sebanyak 385 borang soal-selidik berstruktur diedarkan melalui serahan tangan kepada pegawai-pegawai berkaitan. Responden diberi masa dua minggu untuk melengkapkan borang soal-selidik berkenaan. Penyelidik telah menerima kembali 273 soal selidik (70.9%) dan hanya menggunakan 265 soal selidik (68.83 %) untuk membuat analisis di dalam kajian ini. 8 lagi borang soal selidik yang dikembalikan adalah tidak lengkap dan terpaksa diketepikan. Mengikut Sekaran (2003), sekiranya terdapat bilangan item yang substantif yang tidak dijawab iaitu dalam anggaran 25% item daripada keseluruhan item dalam borang soal selidik, ianya dicadangkan digugurkan bagi tujuan analisa data.

3.3 REKABENTUK BORANG SOAL SELIDIK

Dalam menjalankan kajian ini, penyelidik telah menggunakan borang soal selidik yang berstruktur. Kesemua pengukuran yang digunakan adalah diperolehi daripada kajian yang telah diterbitkan dalam jurnal-jurnal akademik. Struktur borang soal selidik ini mengandungi tiga bahagian iaitu Bahagian A untuk demografi (latar belakang responden), Bahagian B untuk item yang berkaitan dengan budaya organisasi dan Bahagian C untuk item yang berkaitan dengan prestasi kerja seperti di Lampiran B.

Kesemua item-item ini diambil daripada penerbitan Bahasa Inggeris. Bagi tujuan untuk memudahkan pemahaman terhadap soalan yang dikemukakan terutamanya kepada anggota-anggota polis, terjemahan kepada Bahasa Malaysia telah dibuat. Kesemua item yang telah diterjemahkan oleh Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad (ITNMB). Hasil daripada terjemahan tersebut, borang soal-selidik ini menggunakan dwi-bahasa iaitu Bahasa Malaysia dan juga Bahasa Inggeris. Penyelidik merasakan dengan menggunakan dwi-bahasa, responden boleh memilih untuk merujuk kepada bahasa yang lebih mereka fahami dan selesa menggunakannya serta dapat mengelakkan sebarang salah tafsiran terhadap item-item tersebut.

3.3.1 Bahagian A

Bahagian A mengandungi Lapan (8) item mengenai demografi (latar belakang) sampel yang hendak dikaji. Ia merangkumi jabatan, tempat berkhidmat, jantina, umur, status perkahwinan, kelulusan tertinggi, pangkat dan tempoh berkhidmat.

3.3.2 Bahagian B

Borang soal-selidik Bahagian B adalah untuk mengukur budaya organisasi yang terdapat di Ibu Pejabat Polis Bukit Aman, Ibu Pejabat Polis Kontinjen Perak dan Ibu Pejabat Daerah Manjung. Ia mengandungi 25 soalan dan

dibahagikan kepada lima dimensi iaitu sokongan, penekanan terhadap ganjaran, Inovasi, berorientasikan prestasi serta Kestabilan dan komunikasi. Instrumen budaya organisasi ini telah diubahsuai dari kajian oleh Boon, Arumugam, Vellapan, Yin & Wai (2006) yang dibangunkan daripada kajian Steward (1986).) Kategori, jumlah soalan dan nilai Alpha Cronbach instrumen tersebut adalah seperti jadual 3.3.2 dibawah:-

Jadual 3.3.2 : Jumlah Soalan dan Nilai Alpha Cronbach Instrumen Budaya Organisasi dari kajian oleh Boon, Arumugam, Vellapan, Yin & Wai (2006)

No.	Pembolehkan Bebas	No Soalan Positif	No. Soalan Negatif	Nilai Alpha (α) kajian oleh Boon,Arumugam, Vellapan, Yin & Wai (2006)
1.	Sokongan (Supportiveness)	1, 2, 3, 4, 5,	-	0.84
2.	Penekanan Terhadap Ganjaran (Emphasis On Reward)	6,7,8,9,10	-	0.64
3.	Inovasi (Innovation)	11,12,13,14,15	-	0.69
4.	Berorientasikan Prestasi (Performance Oriented)	16,17,18,19,20	-	0.70
5.	Kestabilan Dan Komunikasi (Stabibility and Communication)	21,22,23,24,25	-	0.72

Ujian ini menunjukkan bahawa nilai Alpha Cronbach bagi dari kajian oleh Boon, Arumugam, Vellapan, Yin & Wai (2006) bagi semua pembolehubah bebas adalah dalam lingkungan 0.64 hingga 0.84. Ini menunjukkan soal selidik yang digunakan mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi dan boleh diterima.

Setiap responden dikehendaki memberi darjah persetujuan kepada setiap pernyataan dengan menggunakan lima skala likert iaitu (1) Sangat Tidak Setuju, (2) Tidak Setuju, (3) Tidak Pasti, (4) Setuju dan (5) Sangat Setuju.

3.3.3 Bahagian C

Soalan-soalan mengenai pembolehubah bersandar iaitu prestasi kerja menggunakan instrumen sistem penilaian sendiri (*self - rating system*) dan soalan-soalan bagi prestasi kerja adalah diambil daripada kajian Suliman's (2001) dimana dalam instrumen ini terdapat 19 item.

Prestasi kerja dinilai melalui sistem penilaian sendiri. Ia memerlukan responden untuk menilai prestasi kerja mereka sendiri. Menurut Mathis & Jackson (2003) penilaian sendiri pekerja adalah sumber maklumat prestasi yang sangat bernilai dan boleh dipercayai. Menurut Maber & Salaman (1995) pekerja adalah orang yang paling mengetahui prestasi mereka

sendiri. Ini adalah kerana pekerja adalah orang yang menjalankan tugas / kerja dan mempunyai maklumat sah yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan prestasi kerja.

Walaupun bagaimanapun, masalah yang mungkin timbul akibat penggunaan penilaian sendiri ialah kemungkinan ada pekerja menilai diri sendiri mereka terlalu longgar. Limitasi ini diimbangi oleh faktor bahawa kebanyakan pekerja adalah jujur bila ditanya tentang kekuatan dan kelemahan mereka. Mereka boleh membandingkan prestasi mereka dengan ekspektasi yang sebelumnya. Menurut Newstrom & Davis (1993) penilaian sendiri dapat mengurangkan ancaman terhadap harga diri yang dipandang orang lain. Tambahan pula, menurut Lyles & Salk (1997) *as cited by* Montes et al., (2005) tanggapan prestasi adalah pengganti yang munasabah bagi penilaian prestasi berobjektif.

Penilaian tanggapan (*perceptual measure*) digunakan dalam kajian ini adalah disebabkan terlalu sukar untuk pengkaji untuk mendapatkan data prestasi kerja yang sebenar disebabkan kebanyakan organisasi tidak mahu memberi data tersebut atas dasar data tersebut adalah sulit atau menurut Suliman (2001) bagi sesetengah organisasi data tersebut adalah tidak wujud. Dengan ini Caruana, Ewing & Ramaseshan (1997) telah mencadangkan pengkaji menggunakan soal-selidik atau temuduga berdasarkan kepada penilaian tanggapan prestasi kerja.

Setiap responden juga dikehendaki memberi darjah persetujuan kepada setiap pernyataan dengan menggunakan lima skala likert iaitu (1) Sangat Tidak Setuju, (2) Tidak Setuju, (3) Tidak Pasti, (4) Setuju, (5) Sangat Setuju. Tahap Kebolehpercayaan atau nilai Alpha Cronbach bagi kajian Suliman's (2001) bagi prestasi kerja ini ialah 0 .77 ia menunjukkan bahawa kebolehpercayaan soalan tersebut adalah tinggi.

3.4 UJIAN RINTIS DAN UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN

Kajian rintis (*pilot study*) merupakan kajian secara kecil-kecilan yang dilaksanakan sebelum kajian sebenar dilakukan. Ia dilakukan untuk melihat atau menguji kebolehlaksanaan, kemunasabahan atau kebolehpercayaan sesuatu instrumen yang digunakan bagi kajian yang bakal dilakukan. Oleh yang demikian kajian rintis juga dikenali sebagai “ Kajian mini ” bagi suatu kajian skal-penuh (*full scall study*) dijalankan. Kajian rintis ini telah diadakan terhadap 30 responden pegawai dan anggota polis daripada Ibu Pejabat Polis Daerah Hilir Perak. Menurut Hair et. al. (2007), bagi tujuan kajian rintis, jumlah subjek yang paling sedikit adalah antara empat atau lima individu dan jumlah yang paling maksima adalah tidak lebih daripada tiga puluh.

Borang soal-selidik yang diedarkan telah dikutip seminggu kemudian. Maklumbalas mengenai kejelasan perkataan dan arahan adalah positif.

Secara keseluruhannya, responden memahami soalan dan dapat menjawab soalan dengan baik walaupun terdapat sedikit pembetulan terutamanya yang berkaitan dengan terjemahan ayat. Borang soal-selidik yang dikutip telah diperiksa untuk memastikan semua soalan dijawab sebelum kerja-kerja kemasukan data dibuat bagi tujuan kebolehpercayaan dilakukan. Keputusan nilai Alpha Cronbach's ujian rintis dan ujian kepercayaan bagi lima dimensi budaya organisasi dan prestasi kerja adalah seperti ditunjukkan di Jadual 3.4 seperti dibawah:-

Jadual 3.4 : Keputusan Ujian Rintis Dan Ujian Kebolehpercayaan

Pembolehubah	Alpha Cronbach Kajian Rintis	Alpha Cronbach Kajian Skal Penuh (Sebenar)
Sokongan (Supportivess)	0.70	0.75
Penekanan Terhadap Ganjaran (Emphasis On Rewards)	0.67	0.71
Inovasi (Innovation)	0.67	0.76
Berorientasikan Prestasi (Performance Oriented)	0.79	0.77
Kestabilan Dan Komunikasi (Stabibility and Communication)	0.82	0.80
Prestasi Kerja	0.90	0.89

BAB EMPAT

ANALISA DATA

4.1. PENGENALAN

Bab ini akan menerangkan dapatan kajian berdasarkan kepada objektif kajian seperti yang telah dijelaskan di dalam Bab Satu. Pengkaji akan menerangkan dapatan-dapatan hasil kajian daripada analisis secara statistik termasuk interpretasi ke atas data-data yang telah dianalisa dan keputusan-keputusan terhadap hipotesis kajian. Data-data yang diperolehi telah dianalisa menggunakan perisian “ *Statistical Package for the Social Science (SPSS) Version 15* ”.

Di dalam analisa deskriptif, penyelidik akan menerangkan tentang ciri-ciri demografi dan juga latar belakang responden dalam bentuk peratusan dan frekuensi. Ia juga meliputi analisa berkaitan dengan tahap budaya organisasi dan prestasi kerja di kalangan pegawai dan anggota Pasukan Polis Diraja Malaysia.

Seterusnya analisa inferensi dilakukan untuk melihat hubungan dan pengaruh di antara dimensi-dimensi budaya organisasi dan prestasi kerja dengan menggunakan teknik Korelasi Pearson dan Regresi Berganda.

4.2. LATAR BELAKANG RESPONDEN

Analisa diskriptif dapat memberi gambaran umum secara taburan kekerapan dan peratusan beberapa kriteria responden seperti jabatan, tempat berkhidmat, jantina, umur, status perkahwinan, kelulusan tertinggi, pangkat dan tempoh berkhidmat. Ia juga menerangkan tentang min skor pembolehubah kajian, taburan kekerapan dan peratusan persepsi pegawai dan anggota terhadap budaya organisasi dan prestasi kerja.

4.2.1 Jabatan Pegawai Dan Anggota Bertugas

Jadual 4.2.1 menunjukkan taburan responden berdasarkan Jabatan yang diwakili. Daripada 265 responden, sebanyak 19.6 % (n=52) dari Jabatan Siasatan Jenayah (JSJ), 7.5% (n=20) dari Jabatan Siasatan Jenayah Komersial (JSJK), 14.3 % (n=38) Jabatan Siasatan Jenayah Narkotik (JSJN), 7.5% (n=20) dari JabatanLogistik(JL), 15.5% (n=41) dari Jabatan Pengurusan (JP), 13.5% (n=30) dari Jabatan Keselamatan Dalam Negeri Dan Ketenteraman Awam (KDN/KA), bakinya 24.2 % (n=64) dari Jabatan Cawangan Khas (JCK). Taburan responden mengikut organisasi adalah seperti yang ditunjukkan di Jadual 4.2.1.

Jadual 4.2.1 : Taburan Responden Mengikut Jabatan

	Jabatan	Frekuensi	Peratus %
1.	Jabatan Siasatan Jenayah (JSJ)	52	19.6
2.	Jabatan Siasatan Jenayah Komersial (JSJK)	20	7.5
3.	Jabatan Siasatan Jenayah Narkotik(JSJN)	38	14.3
4.	Jabatan Logistik(JL)	20	7.5
5.	Jabatan Pengurusan (JP)	41	15.5
6.	Jabatan Keselamatan Dalam Negeri Dan Ketenteraman Awam (KDN/KA)	30	11.3
7.	Jabatan Cawangan Khas (JCK)	64	24.2
	Jumlah	265	100

4.2.2 Tempat Berkhidmat

Taburan responden mengikut tempat berkhidmat adalah 48.3% (n=128) dari Ibu Pejabat Polis Bukit Aman (IPP Bukit Aman), 35.8% (n=95) dari Ibu Pejabat Polis Kontinjen Perak (IPK Perak) dan Ibu pejabat Polis Daerah Manjung (IPD Manjung). Maklumat ini menunjukkan bahawa ” *proportion* ” yang lebih realistik bagi responden dari tempat berkhidmat. Jadual 4.2.2 menunjukkan taburan responden mengikut tempat berkhidmat.

Jadual 4.2.2 : Taburan Responden Mengikut Tempat Berkhidmat

	Tempat Berkhidmat	Frekuensi	Peratus %
1.	IPP Bukit Aman	128	48.3
2.	IPK Perak	95	35.8
3.	IPD Manjung	42	15.8
	Jumlah	265	100

4.2.3 Jantina

Taburan responden mengikut jantina adalah 68.7% (n=182) lelaki dan 31.3% (n=83) perempuan. Maklumat ini menunjukkan bahawa bilangan responden lelaki adalah lebih ramai jika dibanding dengan responden perempuan. Jadual 4.2.3 menunjukkan taburan responden mengikut jantina.

Jadual 4.2.3 : Taburan Responden Mengikut Jantina

	Jantina	Frekuensi	Peratus %
1.	Lelaki	182	68.7
2.	Perempuan	83	31.3
	Jumlah	265	100

4.2.4 Umur

Bagi kategori umur pula, Jadual 4.2.4 menunjukkan responden yang paling tinggi diwakili oleh 24.9% (n=66) berumur antara 51 hingga 58 tahun, diikuti 22.9% (n=60) responden berumur 46 hingga 50 tahun dan sebanyak 16.2% (n=43) yang mewakili responden berumur 41 hingga 45 tahun. Manakala 15.1% (n=40) diwakili oleh responden berumur 26 hingga 30 tahun, disusuli 10.2% (n=27) berumur 31 hingga 35 tahun, 6.4% (n=17) terdiri daripada responden berumur 36 hingga 40 tahun, 4.2% (n=11) terdiri dari responden berumur 21 hingga 25 tahun dan bakinya 0.4% (n=1) adalah responden berumur kurang dari 20 tahun. Taburan responden mengikut umur adalah seperti di Jadual 4.2.4.

Jadual 4.2.4: Taburan Responden Mengikut Umur

	Umur	Frekuensi	Peratus %
1.	20 ke bawah	1	0.4
2.	21 – 25	11	4.2
3.	26 – 30	40	15.1
4.	31 – 35	27	10.2
5.	36 – 40	17	6.4
6.	41 – 45	43	16.2
7.	46 – 50	60	22.6
8.	51 – 58	66	24.9
	Jumlah	265	100

4.2.5 Taraf Perkahwinan

Bagi taraf perkahwinan pula, majoriti peratusan responden telah berkahwin iaitu sebanyak 89.4% (n=237). Hanya 10.2% (n=27) sahaja yang masih bujang dengan responden 27 orang dan bakinya 0.4% (n=1) dengan hanya seorang responden adalah duda. Taburan responden mengikut status perkahwinan adalah seperti di jadual 4.2.5.

Jadual 4.2.5 : Taburan Responden Mengikut Status Perkahwinan

	Status Perkahwinan	Frekuensi	Peratus %
1.	Bujang	27	10.2
2.	Berkahwin	237	89.4
3.	Lain-lain	1	.4
	Jumlah	265	100

4.2.6 Kelulusan Akademik

Jadual 4.2.6 menunjukkan taburan responden mengikut kelulusan pendidikan yang tertinggi. Sebanyak 43.4% (n=115) responden memiliki Sijil SPM, diikuti 32.1% (n=85) memiliki Diploma atau STPM, 16.2% (n=43) memiliki Ijazah Sarjanamuda, sementara itu 5.3% (n=14) memiliki Ijazah Sarjana dan bakinya 3% (n=8) memiliki sijil SRP dan kebawah.

Jadual 4.2.6 : Taburan Responden Mengikut Kelulusan Tertinggi

	Kelulusan Tertinggi	Frekuensi	Peratus %
1.	Ijazah Sarjana	14	5.3
2.	Ijazah Sarjanamuda	43	16.2
3.	Diploma / STPM	85	32.1
4.	SPM	115	43.4
5.	SRP dan kebawah	8	3.0
	Jumlah	265	100

4.2.7 Pangkat

Bagi kumpulan Pangkat, sebanyak 21.6% (n=56) responden adalah terdiri daripada pegawai polis berpangkat Ketua Inspektor hingga Inspektor Percubaan (C/INSP.-INSP.P.) Diikuti 14.3% (n=38) bagi anggota polis berpangkat Koperal (KPL), seterusnya 13.6% (n=36) bagi pegawai polis berpangkat Asisten Superintendan Polis (ASP), 12.5% (n=33) bagi anggota polis berpangkat Sarjan (SJN), 11.3% (n=30) bagi anggota polis berpangkat Lan Koperal hingga Konstabel (L/KPL-KONS), 10.2% (n=27) bagi pegawai polis berpangkat Deputy Superintendan Polis (DSP), 6.8% (n=18) bagi anggota polis berpangkat Sarjan Mejar (SJN MEJAR), 3.8% (n=10) bagi pegawai polis berpangkat Superintendan (SUPT), 3.4% (n=9)

bagi anggota polis berpangkat Sub-Inspektor (SUB INSP.) Bakinya 3% (n=8) bagi pegawai Polis berpangkat Asisten Komisioner Polis (ACP). Taburan responden mengikut kumpulan perkhidmatan adalah seperti di Jadual 4.2.7.

Jadual 4.2.7: Taburan Responden Mengikut Pangkat

	Pangkat Polis	Frekuensi	Peratus %
1.	ACP	8	3
2.	SUPT.	10	3.8
3.	DSP	27	10.2
4.	ASP	36	13.6
5.	C/INSP.-INSP.P	56	21.1
6.	SUB INSP.	9	3.4
7.	SJN MEJAR	18	6.8
8.	SJN	33	12.5
9.	KPL	38	14.3
10.	L/KPL-KONS.	30	11.5
	Jumlah	265	100

4.2.8 Tempoh Berkhidmat

Jadual 4.2.8 adalah merupakan taburan responden mengikut tempoh mereka telah berkhidmat. Sebanyak 37.7% (n=100) responden telah berkhidmat diantara 21 hingga 30 tahun, diikuti 24.5% (n=65) telah berkhidmat diantara

1 hingga 10 tahun, 20.4% (n=54) telah berkhidmat diantara 11 hingga 20 tahun dan bakinya 17.4% (n=46) telah berkhidmat lebih dari 30 tahun keatas.

Jadual 4.2.8 : Taburan Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat

	Tempoh Telah Berkhidmat (Tahun)	Frekuensi	Peratus %
1.	1-10	65	24.5
2.	11– 20	54	20.4
3.	21 – 30	100	37.7
4.	Lebih dari 30	46	17.4
	Jumlah	265	100

4.3. TAHAP PRESTASI KERJA

Bagi mengetahui tahap pencapaian responden, data-data yang telah dikumpul diuji dengan menggunakan analisis deskriptif. Dapatan daripada analisis akan digunakan bagi mengetahui tahap pencapaian responden terhadap pembolehubah bersandar iaitu prestasi kerja dan pembolehubah bebas iaitu lima dimensi di dalam budaya organisasi yang terdiri daripada sokongan, penekanan kepada ganjaran, inovasi, berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi. Pembolehubah bebas Lima dimensi budaya organisasi dan juga pembolehubah bersandar prestasi kerja diukur dengan menggunakan skala Likert 5-mata. Hasil analisis prestasi kerja adalah seperti yang ditunjukkan di dalam Jadual 4.3.

Jadual 4.3 : Min, Sisihan Piawai, Sela, Minimum dan Maksimum Bagi Prestasi Kerja

	Min	Sisihan Piawai	Sela	Minimum	Maksimum
Prestasi Kerja	3.96	0.40	1.95	3.05	5.00

Min bagi prestasi kerja ialah 3.96 berada hampir pada “ setuju ” mengikut skala Likert 5 mata dengan sisihan piawai 0.40 dan sela 1.95 manakala markah maksimum ialah 5.00 dan minimum adalah 3.05. Ini bermakna tahap prestasi kerja di kalangan pegawai dan anggota polis berada pada tahap

yang baik. Min dan sisihan piawai bagi sembilan belas item yang mengukur prestasi kerja adalah seperti ditunjukkan di Jadual 4.3.1.

Jadual 4.3.1 : Min dan Sisihan Piawai Bagi Prestasi Kerja

No. Soalan	Item Dalam Prestasi Kerja	Min	Sisihan Piawai
1.	Saya tahu kerja yang perlu saya lakukan setiap hari dan prosedur yang perlu diikuti.	4.34	0.59
2.	Saya tahu matlamat dan keperluan kerja saya.	4.31	0.55
3.	Saya tahu tanggungjawab kerja saya.	4.39	0.55
4.	Saya mempunyai kemahiran yang mencukupi untuk melaksanakan kerja saya dengan cekap.	3.93	0.74
5.	Saya tahu langkah, prosedur dan kaedah yang perlu diikuti untuk melaksanakan kerja.	4.15	0.56
6.	Saya biasa dengan kemahiran yang diperlukan untuk melaksanakan kerja dengan berkesan.	4.07	0.62
7.	Saya bersemangat untuk melakukan kerja saya.	4.26	0.68
8.	Saya bekerjasama dengan penyelia demi manfaat kerja.	4.29	0.66
9.	Saya bekerjasama dengan rakan sejawat demi manfaat kerja.	4.34	0.56
10.	Saya boleh menumpukan perhatian dan memberikan yang terbaik dalam kerja saya.	4.23	0.60
11.	Hasil kerja saya betul dan tidak mengandungi kesilapan.	3.54	0.82
12.	Saya mampu menghasilkan kerja yang berkualiti tepat pada masanya.	3.89	0.70
13.	Kepantasan saya bekerja adalah memuaskan.	3.94	0.69
14.	Saya mampu menyelesaikan kerja yang banyak tepat pada masanya.		
15.	Saya berpegang pada amalan dan pendekatan sebelum ini semasa melakukan kerja.	3.88	0.78
16.	Saya mencari cara baru untuk menyelesaikan masalah kerja saya.	4.14	0.60
17.	Saya mengemukakan dan mencuba idea baru dalam kerja saya.	4.01	0.71
18.	Saya cuba mempersoalkan cara lama melakukan kerja saya.	3.34	0.97
19.	Saya berpegang pada tabiat lama apabila melakukan kerja.	2.48	0.93

Min bagi item “ saya tahu tanggungjawab kerja saya ” adalah yang tertinggi iaitu 4.39 dengan sisihan piawai 0.55 manakala min bagi item “ saya berpegang pada tabiat lama apabila melakukan kerja ” adalah yang terendah iaitu 2.48 dengan sisihan piawai 0.93.

4.4 TAHAP BUDAYA ORGANISASI

Bagi pembolehubah bebas pula, min bagi kelima-lima dimensi bagi pembolehubah bebas yang mengukur budaya organisasi adalah pada tahap “ tidak pasti ” iaitu 3 pada skala Likert 5-mata seperti yang ditunjukkan di Jadual 4.4.

Jadual 4.4 : Min, Sisihan Piawai, Sela, Minimum dan Maksimum Bagi Budaya Organisasi

	Min	Sisihan Piawai	Sela	Minimum	Maksimum
Sokongan	3.87	0.63	3.80	1.20	5.00
Penekanan Terhadap Ganjaran	3.31	0.65	3.80	1.20	5.00
Inovasi	3.47	0.62	3.60	1.40	5.00
Berorientasikan Prestasi	3.61	0.63	3.00	2.00	5.00
Kestabilan Dan Komunikasi	3.54	0.65	3.40	1.60	5.00

Markah minimum bagi sokongan adalah 1.20 dan maksimum adalah 5.00 dengan sela sebanyak 3.80, manakala berorientasikan prestasi mempunyai markah minimum 2.00 dan maksimum 5.00 dengan sela adalah sebanyak 3.00. Kestabilan dan komunikasi pula markah minimum adalah 1.60 dan maksimum adalah 5.00 dengan sela 3.40, Inovasi mempunyai markah minimum 1.40 dan maksimum sebanyak 5.00 dan bagi penekanan terhadap ganjaran pula ia mempunyai nilai minimum 1.20 dan nilai maksimum sebanyak 5.00. Ini bermakna kelima-lima dimensi budaya organisasi menunjukkan tanggapan pada tahap yang sederhana (memuaskan) di kalangan pegawai dan anggota Pasukan Polis Diraja Malaysia.

4.4.1 Dimensi Sokongan

Min dan sisihan piawai bagi Lima item untuk mengukur dimensi sokongan adalah seperti Jadual 4.4.1.

Jadual 4.4.1 : Min dan Sisihan Piawai Dimensi Sokongan

No. Soalan	Item Dalam Dimensi Sokongan	Min	Sisihan Piawai
1.	Misi organisasi Polis Diraja Malaysia adalah jelas kepada semua pekerja.	4.18	0.79
2.	Polis Diraja Malaysia menyokong pembangunan profesional.	4.21	0.70
3.	Polis Diraja Malaysia menyokong pembangunan peribadi.	3.66	1.00
4.	Polis Diraja Malaysia sentiasa bertindak berdasarkan prinsip bahawa manusia ialah asetnya yang paling penting.	3.93	0.83
5.	Semua orang dilayan secara saksama dalam Pasukan Polis Diraja Malaysia.	3.35	1.09

Jadual 4.4.1 menunjukkan bahawa min bagi item “ Polis Diraja Malaysia menyokong pembangunan profesional ” adalah yang tertinggi iaitu 4.21 dengan sisihan piawai 0.70. Manakala min bagi item “ Semua orang dilayan secara saksama dalam Pasukan Polis Diraja Malaysia ” adalah yang terendah dengan min yang sama 3.35 dan sisihan piawai ialah 1.09. Min dan sisihan piawai bagi tiga item yang lain untuk mengukur dimensi sokongan adalah seperti di Jadual 4.4.1.

4.4.2 Dimensi Penekanan Terhadap Ganjaran

Jadual 4.4.2 : Min dan Sisihan Piawai Dimensi Penekanan Terhadap Ganjaran

No. Soalan	Item Dalam Dimensi Penekanan Terhadap Ganjaran	Min	Sisihan Piawai
6.	Ganjaran dan penghargaan adalah selaras dengan sumbangan individu dalam Polis Diraja Malaysia.	3.35	0.97
7.	Dalam Pasukan Polis Diraja Malaysia, kreativiti / inovasi diberikan ganjaran.	3.26	0.92
8.	Pasukan Polis Diraja Malaysia menyedari perlunya menyeimbangkan keperluan peribadi dengan keperluan organisasi.	3.74	0.86
9.	Polis Diraja Malaysia memberikan faedah sampingan yang berkualiti.	3.46	0.90
10.	Tahap gaji di Polis Diraja Malaysia selaras dengan tahap gaji dalam organisasi lain bagi pekerjaan yang setaraf dengannya.	2.72	1.09

Jadual 4.4.2 pula menunjukkan bahawa item “ Pasukan Polis Diraja Malaysia menyedari perlunya menyeimbangkan keperluan peribadi dengan keperluan organisasi ” adalah item yang paling tinggi dengan min 3.74 dan sisihan piawai 0.86. Manakala item “ Tahap gaji di Polis Diraja Malaysia selaras dengan tahap gaji dalam organisasi lain bagi pekerjaan yang setaraf dengannya ” adalah min yang paling rendah iaitu 2.72 dengan sisihan piawai 1.09. Min dan sisihan piawai bagi tiga item yang lain untuk mengukur dimensi penekanan terhadap ganjaran adalah seperti di Jadual 4.4.2.

4.4.3 Dimensi Inovasi

Seterusnya, Jadual 4.4.3 menunjukkan tahap min dan sisihan piawai bagi lima item untuk mengukur dimensi inovasi.

Jadual 4.4.3 : Min dan Sisihan Piawai Dimensi Inovasi

No. Soalan	Item Dalam Dimensi Inovasi	Min	Sisihan Piawai
11.	Polis Diraja Malaysia menggalakkan dan menyokong inovasi.	3.65	0.75
12.	Polis Diraja Malaysia menggalakkan input daripada pekerja.	3.84	0.74
13.	Polis Diraja Malaysia memberikan peluang kepada pekerjanya untuk turut serta dalam proses membuat keputusan dalam organisasi.	3.15	1.00
14.	Polis Diraja Malaysia bertindak balas terhadap input daripada pekerja -tindakan susulan dibuat.	3.39	0.82
15.	Polis Diraja Malaysia mempunyai kemudahan fizikal yang berkualiti.	3.31	0.97

Bagi dimensi inovasi, min bagi item “ Polis Diraja Malaysia menggalakkan input daripada pekerja ” adalah yang tertinggi iaitu 3.84 dengan sisihan piawai 0.74 manakala min bagi item “ Polis Diraja Malaysia memberikan peluang kepada pekerjanya untuk turut serta dalam proses membuat keputusan dalam organisasi ” adalah yang terendah iaitu 3.15 dengan sisihan piawai 1.00. Di samping itu, min dan sisihan piawai bagi dimensi inovasi bagi tiga item yang lain adalah seperti di dalam Jadual 4.4.3.

4.4.4 Dimensi Berorientasikan Prestasi

Seterusnya, Jadual 4.4.4 menunjukkan tahap min dan sisihan piawai bagi lima item untuk mengukur dimensi berorientasikan Prestasi.

Jadual 4.4.4 : Min dan Sisihan Piawai Dimensi Berorientasikan Prestasi

No. Soalan	Item Dalam Dimensi Berorientasikan Prestasi	Min	Sisihan Piawai
16.	Perkara yang mengeratkan perpaduan dalam Polis Diraja Malaysia ialah penekanan ke atas tugas dan pencapaian matlamat.	3.75	0.85
17.	Dalam Polis Diraja Malaysia, matlamat ke arah penghasilan dikongsi bersama.	3.60	0.83
18.	Polis Diraja Malaysia memberikan maklum balas tentang prestasi di semua peringkat organisasi.	3.49	0.84
19.	Polis Diraja Malaysia mengekalkan pekerja yang baik dalam organisasi.	3.65	0.93
20.	Polis Diraja Malaysia mengamalkan sistem pengurusan yang sepadan dengan tanggungjawab yang dipikul.	3.54	0.92

Jadual 4.4.4 menunjukkan bahawa min yang paling tinggi dalam dimensi berorientasikan prestasi iaitu item “ Perkara yang mengeratkan perpaduan dalam Polis Diraja Malaysia ialah penekanan ke atas tugas dan pencapaian matlamat ” dengan min 3.75 dan sisihan piawai 0.85. Manakala min bagi item “ Polis Diraja Malaysia memberikan maklum balas tentang prestasi di semua peringkat organisasi ” adalah yang paling rendah iaitu 3.49 dengan sisihan piawai 0.84.

4.4.5 Dimensi Kestabilan Dan Komunikasi

Seterusnya, Jadual 4.4.5 menunjukkan tahap min dan sisihan piawai bagi lima item untuk mengukur dimensi kestabilan dan komunikasi.

Jadual 4.4.5 : Min dan Sisihan Piawai Dimensi Kestabilan Dan Komunikasi

No. Soalan	Item Dalam Dimensi Kestabilan Dan Komunikasi	Min	Sisihan Piawai
21.	Polis Diraja Malaysia menekankan ketetapan dan kestabilan, dan sentiasa memperbaiki komunikasi antara pihak pengurusan dengan staf yang dinyatakan sebagai objektif dan amalan penting organisasi.	3.68	0.76
22.	Polis Diraja Malaysia “mengotakan apa yang dikatanya”.	3.30	0.93
23.	Polis Diraja Malaysia mengamalkan pengurusan yang konsisten/boleh diramal.	3.30	0.88
24.	Kualiti komunikasi dalaman pasukan Polis Diraja Malaysia sangat baik.	3.43	0.96
25.	Tahap kesetiaan terhadap organisasi adalah tinggi dalam Polis Diraja Malaysia.	4.00	0.81

Jadual 4.4.5 menunjukkan bahawa min yang paling tinggi dalam dimensi kestabilan dan komunikasi iaitu item “ Tahap kesetiaan terhadap organisasi adalah tinggi dalam Polis Diraja Malaysia ” dengan min 4.00 dan sisihan piawai 0.81. Manakala min bagi item “ Polis Diraja Malaysia memberikan maklum balas tentang prestasi di semua peringkat organisasi dan Polis Diraja Malaysia mengamalkan pengurusan yang konsisten / boleh diramal ” adalah

yang paling rendah iaitu 3.30 masing-masing dengan sisihan piawai 0.93 dan 0.88 masing-masing.

Secara keseluruhannya, tahap pencapaian responden terhadap Lima dimensi di dalam budaya organisasi menunjukkan tahap yang sederhana (memuaskan). Dengan item 1, 2 dan 25 menunjukkan tahap yang baik. Sementara itu Item-item yang lain menunjukkan tahap yang sederhana (memuaskan). Begitu juga dengan prestasi kerja, yang menunjukkan tahap yang baik.

4.5 HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN PRESTASI KERJA

Ujian korelasi Pearson telah digunakan untuk mengesahkan hubungan antara pembolehubah bersandar dan pembolehubah bebas sejajar dengan objektif kajian seperti yang dinyatakan di dalam Bab Satu serta untuk membuktikan hipotesis seperti yang telah dibincangkan dalam Bab Dua. Jadual 4.5 menunjukkan hubungan antara budaya organisasi dan prestasi kerja.

Jadual 4.5 : Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Prestasi Kerja

	Prestasi Kerja	Sokongan	Penekanan Terhadap Ganjaran	Inovasi	Berorientasi Prestasi	Kestabilan Dan Komunikasi
Sokongan	.38**	1	.60**	.59**	.49**	.50**
Penekanan Terhadap Ganjaran	.41**	.60**	1	.67**	.59**	.60**
Inovasi	.42**	.59**	.67**	1	.69**	.62**
Berorientasi Prestasi	.30**	.49**	.59**	.69**	1	.73**
Kestabilan Dan Komunikasi	.33**	.50**	.60**	.62**	.73**	1

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

Hasil analisis menggunakan teknik korelasi Pearson membuktikan kelima-
lima dimensi di dalam pembolehubah bebas budaya organisasi mempunyai
hubungan yang signifikan dengan pembolehubah bersandar prestasi kerja
pada paras signifikan $p = 0.01$. Ini bermakna terdapat korelasi positif antara
dimensi budaya organisasi iaitu sokongan, penekanan terhadap ganjaran,
inovasi, berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi dengan
prestasi kerja.

Jadual 4.5 juga menunjukkan bahawa keputusan korelasi Pearson ke atas
dimensi inovasi adalah yang paling tinggi iaitu pekali korelasi $r = 0.42$ dan

mempunyai hubungan signifikan yang positif dan kekuatan hubungan yang sederhana dengan prestasi kerja pada paras signifikan $p = 0.01$. Ia diikuti oleh dimensi penekanan terhadap ganjaran dengan $r = 0.41$ dan mempunyai hubungan signifikan yang positif dan kekuatan hubungan yang sederhana dengan prestasi kerja pada paras signifikan $p = 0.01$.

Manakala keputusan ke atas dimensi sokongan juga turut membuktikan bahawa ia mempunyai hubungan yang signifikan yang positif dan kekuatan hubungan yang rendah (lemah) dengan prestasi kerja dengan $r = 0.38$. Ia diikuti oleh dimensi kestabilan dan komunikasi dengan pekali korelasi $r = 0.33$ mempunyai hubungan yang signifikan yang positif dan kekuatan hubungan yang rendah dengan prestasi kerja. Akhirnya dimensi berorientasikan prestasi mempunyai hubungan yang signifikan yang positif kekuatan hubungan yang rendah (lemah) dengan prestasi kerja dengan $r = 0.30$.

4.6 PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DENGAN PRESTASI KERJA

Seperti yang telah diperincikan di dalam Bab Tiga, kajian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi kerja adalah bagi memenuhi kelima-lima hipotesis serta objektif yang ketiga seperti yang dinyatakan di dalam Bab Satu. Jadual 4.6 adalah hasil analisis regresi berganda yang dibuat terhadap kesemua pembolehubah yang dikaji.

Jadual 4.6 : Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std.Error	Beta	t	Sig.
(Pemalar)	2.76	0.16		17.66	0.00
Sokongan	0.10	0.05	0.15	2.15	0.03*
Penekanan Terhadap Ganjaran	0.12	0.05	0.19	2.32	0.02*
Inovasi	0.14	0.06	0.22	2.47	0.01*
Berorientasikan Prestasi	-0.06	0.06	-0.10	-1.08	0.28
Kestabilan Dan Komunikasi	0.05	0.05	0.08	0.89	0.38

Pembolehubah Bersandar : Prestasi Kerja. **F = 14.71, *p < 0.05**

R² = 0.22 ,

Maklumat dalam Jadual 4.6, menunjukkan R² bagi analisis regresi ini adalah 0.22 yang membawa maksud 22 % (peratus) perubahan dalam pembolehubah bersandar iaitu prestasi kerja adalah disebabkan perubahan / dipengaruhi oleh pembolehubah bebas iaitu kelima-lima dimensi budaya organisasi yang diuji. Ini bermakna sebanyak 78 % (peratus) lagi yang disebabkan oleh faktor-faktor lain.

Dalam Jadual di atas hanya dimensi sokongan, penekanan terhadap ganjaran dan inovasi sahaja yang menunjukkan hubungan signifikan dengan prestasi kerja manakala dimensi berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi didapati hubungan tidak signifikan dalam mempengaruhi prestasi kerja. Dimensi inovasi mempunyai nilai signifikan yang paling kecil (sig. 0.01) dengan nilai B adalah 0.14. Dimensi penekanan terhadap ganjaran mempunyai nilai signifikan (sig. 0.02) dengan nilai B adalah 0.12. Bagi dimensi sokongan pula mempunyai nilai signifikan (sig. 0.03) dengan nilai B adalah 0.10.

Bagi kedua-dua dimensi yang lain iaitu berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi didapati ia tidak signifikan kerana mempunyai $p = 0.28$ dan $p = 0.38$ iaitu $p > 0.05$ pada paras signifikan yang ditetapkan. Oleh yang demikian, dimensi berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi tidak diambilkira dalam pembinaan model regresi. Model regresi yang dihasilkan bagi mengukur prestasi kerja di kalangan pegawai dan anggota Pasukan Polis Diraja Malaysia adalah seperti di dalam Rajah 2.

Rajah 2 : Model Analisa Regresi Berganda

Jadikan,

Y = Prestasi Kerja (pembolehubah bersandar)

X₁ = Sokongan (pembolehubah bebas)

X₂ = Penekanan Terhadap Ganjaran (pembolehubah bebas)

X₃ = Inovasi (pembolehubah bebas)

X₄ = Berorientasikan Prestasi (pembolehubah bebas)

X₅ = Kestabilan Dan Komunikasi (pembolehubah Bebas)

Model Regresi Berganda

$$Y = 2.76 + 0.10 * X_1 + 0.12 * X_2 + 0.14 * X_3 - 0.06X_4 + 0.05X_5$$

iaitu :

2.76 adalah pemalar yang memotong paksi Y, prestasi kerja.

0.14 adalah sebahagian daripada kecerunan hubungan linear antara inovasi dan prestasi kerja. Ini bermakna, kenaikan satu unit inovasi akan meningkatkan prestasi kerja sebanyak 0.14 unit, dengan andaian faktor-faktor lain tidak berubah.

0.12 adalah sebahagian daripada kecerunan hubungan linear antara penekanan terhadap ganjaran dan prestasi kerja. Ini bermakna, kenaikan satu unit penekanan terhadap ganjaran akan menyebabkan peningkatan dalam prestasi kerja sebanyak 0.12 unit, dengan andaian faktor-faktor lain tidak berubah.

0.10 adalah sebahagian daripada kecerunan hubungan linear antara sokongan dan prestasi kerja. Ini bermakna, kenaikan satu unit sokongan akan meningkatkan prestasi kerja sebanyak 0.09 unit, dengan andaian faktor-faktor lain tidak berubah.

Secara umumnya, model regresi berganda yang dijelaskan tadi adalah berdasarkan formula berikut seperti di rajah 3 dibawah:-

Rajah 3 : Model Regrasi Berganda

$$\text{Prestasi Kerja} = 2.76 + 0.10* \text{sokongan} + 0.12* \text{penekanan terhadap ganjaran} + 0.14* \text{inovasi} - 0.06 \text{ berorientasikan prestasi} + 0.05 \text{ kestabilan dan komunikasi}$$

Secara keseluruhannya, ringkasan dapatan kajian yang diperolehi adalah seperti di dalam Jadual 4.6.1.

Jadual 4.6.1 : Ringkasan Dapatan Kajian

Hipotesis Kajian	Dapatan
<p>Hipotesis 1 : Terdapat hubungan diantara budaya organisasi sokongan dengan prestasi kerja pegawai dan anggota PDRM.</p>	H _A 1 diterima
<p>Hipotesis 2 : Terdapat hubungan diantara budaya organisasi penekanan terhadap ganjaran dengan prestasi kerja pegawai dan anggota PDRM</p>	H _A 2 diterima
<p>Hipotesis 3 : Terdapat hubungan diantara budaya organisasi inovasi dengan prestasi kerja pegawai dan anggota PDRM</p>	H _A 3 diterima
<p>Hipotesis 4 : Terdapat hubungan diantara budaya organisasi berorientasikan prestasi dengan prestasi kerja pegawai dan anggota PDRM</p>	H _A 4 Tidak diterima
<p>Hipotesis 5 : Terdapat hubungan diantara budaya organisasi kestabilan dan komunikasi dengan prestasi kerja pegawai dan anggota PDRM</p>	H _A 5 Tidak diterima

3.1.1. 7 KESIMPULAN

Berdasarkan perbincangan mengenai penemuan kajian, dapat disimpulkan bahawa kelima-lima dimensi budaya organisasi yang dikaji iaitu sokongan, penekanan terhadap ganjaran, inovasi, berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi mempunyai hubungan dengan prestasi kerja. Walau bagaimanapun, tahap kekuatan hubungan mereka adalah berbeza-beza. Dimensi budaya organisasi inovasi dan penekanan terhadap ganjaran mempunyai hubungan yang sederhana kuat dengan prestasi kerja, manakala dimensi sokongan, berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi mempunyai hubungan yang rendah dengan prestasi kerja. Hasil analisis yang dijalankan juga membuktikan hanya sokongan, penekanan terhadap ganjaran dan inovasi sahaja yang mempengaruhi secara signifikan ke atas prestasi kerja. Bagi kedua-dua dimensi yang lain iaitu berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi didapati ia tidak mempengaruhi secara signifikan ke atas prestasi kerja.

Secara keseluruhannya, tahap pencapaian responden terhadap lima dimensi di dalam budaya organisasi iaitu sokongan, penekanan terhadap ganjaran, inovasi, berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi menunjukkan tahap yang sederhana (memuaskan). Dengan item 1, 2 dan 25 menunjukkan tahap yang baik. Sementara itu Item-item yang lain menunjukkan tahap yang sederhana (memuaskan). Begitu juga dengan pembolehubah bersandar iaitu prestasi kerja menunjukkan tahap yang baik.

BAB 5

PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

5.1. PENGENALAN

Bab yang lepas telah menjelaskan dan menerangkan dapatan kajian ini dan seterusnya merungkai persoalan serta hipotesis kajian. Dalam bab ini pula akan membincangkan tentang dapatan kajian yang diperolehi berdasarkan kepada keputusan ujian ke atas hipotesis yang dibina mengenai perhubungan dimensi-dimensi budaya organisasi dengan prestasi kerja. Hasil daripada dapatan kajian ini juga, beberapa cadangan akan dikemukakan kepada pihak pengurusan Pasukan Polis Diraja Malaysia dan juga kepada pengkaji-pengkaji akan datang.

5.2. TAHAP PRESTASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI

Secara keseluruhannya tahap prestasi kerja di kalangan pegawai dan anggota Pasukan Polis Diraja Malaysia adalah pada tahap yang baik. Walau bagaimanapun tahap prestasi kerja ini masih boleh diperbaiki bagi meningkatkan prestasi kerja pegawai dan anggota Pasukan Polis Diraja Malaysia. Penyelidik merasakan tahap tersebut seharusnya lebih tinggi lagi jika faktor-faktor seperti visi, misi dan objektif PDRM yang strategik, faktor

kepemimpinan PDRM, strategi teras PDRM, faktor motivasi, dorongan dan ganjaran PDRM, nilai teras dan etika PDRM, nilai-nilai yang berasaskan kepada Islam seperti ukhwah, takwa, syura dan lain-lain lagi hendaklah disemai dan dihidupkan di kalangan pegawai dan anggota PDRM, disiplin dan kawalan dalaman PDRM perlu dikaji semula dan dipertingkatkan. Oleh itu, sesuatu perubahan perlulah dilakukan di dalam membina keupayaan pegawai dan anggota Pasukan Polis Diraja Malaysia untuk meningkatkan lagi tahap prestasi kerja bagi pegawai dan anggota yang masih mempunyai tahap prestasi kerja yang rendah.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa wujudnya hubungan secara positif antara kelima-lima dimensi budaya organisasi iaitu sokongan, penekanan terhadap ganjaran, inovasi, berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi dengan prestasi kerja. Bagi tahap budaya organisasi di kalangan pegawai dan anggota Pasukan Polis Diraja Malaysia menunjukkan tahap pencapaian responden terhadap lima dimensi budaya organisasi iaitu sokongan, penekanan terhadap ganjaran, inovasi, berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi pada tahap yang sederhana (memuaskan). Dengan item 1, 2 dan 25 menunjukkan tahap yang baik. Sementara itu Item-item yang lain menunjukkan tahap yang sederhana (memuaskan).

Tahap sokongan yang sederhana mungkin disebabkan kurang jelasnya visi, misi dan objektif PDRM yang strategik, faktor kepemimpinan PDRM dan

strategi teras PDRM. Tahap penekanan terhadap ganjaran yang sederhana mungkin disebabkan kurangnya faktor motivasi, dorongan dan sistem ganjaran yang baik dalam PDRM. Tahap inovasi yang sederhana mungkin disebabkan kurangnya insentif, galakan dan penumpuan diberi kepada usaha pembaruan dan aktiviti kreativiti bagi pegawai dan anggota Pasukan Polis Diraja Malaysia. Tahap berorientasikan prestasi juga adalah sederhana mungkin disebabkan kurang jelasnya visi, misi dan objektif PDRM yang strategik serta kurangnya motivasi dan sistem insentif yang kurang menarik. Akhir sekali tahap kestabilan dan komunikasi juga adalah sederhana mungkin disebabkan kurangnya penghayatan terhadap nilai teras dan sistem komunikasi yang efektif yang diwujudkan dalam organisasi.

Oleh itu, tahap lima dimensi budaya organisasi ini perlu ditingkatkan ke tahap yang lebih tinggi. Kerjasama semua pihak perlu digemblengkan bersama bagi memastikan budaya dalam organisasi mampu menjamin kualiti dan meningkatkan prestasi kerja di kalangan pegawai dan anggota Pasukan Polis Diraja Malaysia.

5.3. HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN PRESTASI KERJA

Dalam menentukan dapatan kajian tentang hubungan antara kedua-dua pembolehubah bebas dan bersandar, kajian ini menunjukkan bahawa pembolehubah bebas iaitu dimensi budaya organisasi seperti sokongan, penekanan terhadap ganjaran, inovasi, berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan prestasi kerja. Kajian ini juga mendapati bahawa dimensi inovasi dan penekanan terhadap ganjaran, mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan kekuatan yang sederhana terhadap prestasi kerja. Sementara itu dimensi sokongan, berorientasikan prestasi, kestabilan dan komunikasi mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan kekuatan yang (rendah) lemah terhadap prestasi kerja.

Hasil analisis kajian melalui ujian regresi berganda mendapati hanya dimensi sokongan, penekanan terhadap ganjaran dan inovasi sahaja yang signifikan dalam mempengaruhi prestasi kerja. Manakala dimensi berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi didapati tidak signifikan dalam mempengaruhi prestasi kerja. Hasil kajian ini adalah konsisten dengan kajian Chatman & Jehn (1994), kajian Atkinson (1999) dan kajian Mohammad & Arif (2000) yang telah membuktikan terdapat hubungan / perkaitan diantara budaya organisasi dengan prestasi kerja (*work outcomes*). Hubungannya adalah positif dan kuat.

Berdasarkan kepada penemuan ini, bolehlah dikatakan bahawa pegawai dan anggota Pasukan Polis Diraja Malaysia boleh mempertingkatkan prestasi kerja sekiranya dimensi-dimensi ini diberikan perhatian yang sewajarnya oleh para pengurus / pucuk pimpinan PDRM.

Antara sebab utama yang boleh menyebabkan sokongan menjadi dimensi utama kepada prestasi kerja ialah Pasukan Polis Diraja Malaysia menyokong pembangunan profesional dan pembangunan peribadi bagi pegawai dan anggota Pasukan Polis Diraja Malaysia demi meningkatkan prestasi kerja PDRM. Pasukan Polis Diraja Malaysia juga mengamalkan prinsip bahawa modal insan ialah aset yang paling penting dalam organisasi dan seharusnya dilayan secara saksama. Disamping itu misi organisasi Pasukan Polis Diraja Malaysia adalah jelas kepada semua pegawai dan anggota supaya mereka memahami miltamat dan mempunyai halatuju yang jelas untuk melaksanakan tugas dan mencapai objektif yang telah ditetapkan.

Dimensi penekanan kepada ganjaran juga telah mempengaruhi prestasi kerja di kalangan pegawai dan anggota Pasukan Polis Diraja Malaysia. Ia kemungkinan disebabkan bagi Pasukan Polis Diraja Malaysia ganjaran dan penghargaan adalah selaras dengan sumbangan individu. Tahap gaji di PDRM adalah selaras dengan tahap gaji dalam organisasi lain bagi pekerjaan yang setaraf dengannya disamping memberi faedah sampingan yang

berkualiti. PDRM juga menyedari perlunya menyimbangi keperluan peribadi dengan keperluan organisasi.

Dimensi inovasi turut mempengaruhi prestasi kerja di kalangan pegawai dan anggota Pasukan polis Diraja Malaysia. Ia kemungkinan disebabkan Pasukan Polis Diraja Malaysia menggalakkan dan menyokong inovasi. Kreativiti dan inovasi akan diberi ganjaran, menggalakkan input daripada pegawai dan anggotanya serta dapat bertindak balas dengan cepat terhadap input daripada pegawai dan anggotanya.

Hasil dapatan kajian ini membuktikan bahawa semakin tinggi tahap dimensi sokongan, penekanan terhadap ganjaran dan inovasi di kalangan pegawai dan anggota PDRM maka semakin tinggilah prestasi kerja mereka.

5.4. RUMUSAN KAJIAN

Berdasarkan kepada hasil kajian yang telah dilakukan, didapati bahawa kajian ini telah berjaya mencapai objektif kajian iaitu :

- i. Bagi tahap budaya organisasi di kalangan pegawai dan anggota PDRM , kajian menunjukkan bahawa tahap pencapaian responden terhadap lima dimensi budaya organisasi menunjukkan tahap yang sederhana (memuaskan). Dengan item 1, 2 dan 25 menunjukkan

tahap yang baik. Sementara itu Item-item yang lain menunjukkan tahap yang sederhana (memuaskan).

- ii. Kelima-lima dimensi budaya organisasi yang dikaji yaitu dimensi budaya organisasi sokongan, penekanan terhadap ganjaran, inovasi, berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan prestasi kerja dan kekuatan hubungan adalah sederhana bagi dimensi penekanan terhadap ganjaran dan inovasi. Kekuatan hubungan adalah rendah (lemah) bagi dimensi sokongan, berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi dengan prestasi kerja.
- iii. Kajian juga telah membuktikan bahawa dalam budaya organisasi hanya dimensi sokongan, penekanan terhadap ganjaran dan inovasi sahaja yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja. Bagi kedua-dua dimensi yang lain iaitu berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi didapati ia tidak mempengaruhi secara signifikan ke atas prestasi kerja.

5.5 CADANGAN

Berdasarkan kepada dapatan kajian ini boleh dibuat kesimpulan bahawa budaya organisasi khususnya dimensi sokongan, penekanan terhadap ganjaran dan inovasi mempunyai peranan dan pengaruh di dalam menentukan prestasi kerja. Bagi meningkatkan prestasi kerja di Pasukan Polis Diraja Malaysia ketiga-tiga pembolehubah ini perlu diberikan penekanan yang sewajarnya. Oleh itu beberapa cadangan berikut perlu diambil perhatian oleh pihak pengurusan / pucuk pimpinan Pasukan Polis Diraja Malaysia dalam meningkatkan lagi prestasi kerja melalui perkhidmatan yang berkualiti dan terbaik. Sebagai pegawai dan anggota Polis Diraja Malaysia, adalah dituntut meneruskan budaya organisasi (kerja) yang positif dengan mencurahkan khidmat dengan cemerlang dan mengutamakan pencapaian di dalam penugasannya.

5.5.1 Aspek Sokongan

Bagi setiap pegawai penyelia dalam Pasukan Polis Diraja Malaysia hendaklah sentiasa memberi sokongan yang kuat dan padu kepada anggota-anggota di bawah seliaannya untuk melaksanakan tugasnya dengan ikhlas, jujur, penuh dedikasi, mematuhi undang-undang, berusaha meningkatkan kualiti perkhidmatan serta memberi perkhidmatan yang cemerlang kepada rakyat. Sokongan yang diberikan mungkin boleh dalam bentuk kata-kata semangat,

motivasi, bantuan dan juga aspek logistik bagi mempermudah dan memperlicinkan kerja atau tugas mereka. Sokongan seperti ini adalah penting untuk menggalakkan dan menyuburkan pertumbuhan idea-idea atau inisiatif-inisiatif anggota yang berkenaan. Ini sudah tentu akan menjadi pendorong yang kuat untuk pegawai dan anggota PDRM untuk melaksanakan tugas-tugas harian dengan terbaik, sekali gus meningkatkan prestasi kerja anggota dan pegawai Pasukan Polis Diraja Malaysia. Hasil kajian dan cadangan ini adalah konsisten dengan kajian Mohammad & Arif (2000) dan kajian Yoon & Thye (2000) yang telah membuktikan sokongan akan meningkatkan prestasi kerja (*work outcomes*).

5.5.2 Aspek Penekanan Terhadap Ganjaran

Kajian psikologi menunjukkan bahawa penekanan terhadap ganjaran / penghargaan yang setimpalnya merupakan satu faktor penting meningkatkan motivasi pegawai dan anggota malah lebih mustahak daripada tanggungjawab, gaji atau kerja itu sendiri. Penekanan terhadap ganjaran / penghargaan yang setimpalnya akan menyebabkan pegawai dan anggota PDRM merasakan bahawa usaha gigihnya bukan sahaja dihargai, tetapi menunjukkan bahawa segala tanggungjawab yang diamanahkan akan ditunaikan dengan penuh dedikasi akan dihargai dan dipandang tinggi oleh sesiapa sahaja. Jika setiap pegawai dan anggota dibawah penyeliaannya betul-betul menjalankan tugas dengan cemerlang dalam tempoh masa setahun, maka pegawai penyeliaanya seharusnya mencadangkan kepada

Pegawai Pemerintahnya untuk memberi ganjaran / penghargaannya setimpal dengan tugas atau kejayaan yang dicapai. Ganjaran ini dalam bentuk kenaikan pangkat, kenaikan gaji, wang, kemudahan cuti percuma, aspek kebajikan, pengurniaan pingat dan darjah kebesaran, surat-surat penghargaan dan lain-lain bentuk ganjaran yang difikir sesuai sudah tentu ianya akan menggalakkan lagi pegawai dan anggota PDRM lebih berdedikasi dan ikhlas dalam menjalankan tugasnya. Ia juga memberi motivasi dan galakan yang kuat kepada pegawai dan anggota PDRM yang lain supaya berkhidmat dengan seberapa rajinnya. Dengan adanya sistem pemberian ganjaran yang baik, setiap pegawai dan anggota PDRM akan berlumbalumba melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan kualiti yang terbaik. Ini sudah tentu pada keseluruhannya akan meningkatkan prestasi kerja Pasukan Polis Diraja Malaysia. Hasil kajian dan cadangan ini adalah konsisten dengan kajian Atkinson (1998) dan kajian Chatman & Jehn (1994) yang telah membuktikan penekanan terhadap ganjaran akan meningkatkan prestasi kerja.

5.5.3 Aspek Inovasi

Para pengurus / pucuk pimpinan Pasukan Polis Diraja Malaysia seharusnya memberi galakan sepenuhnya kepada pegawai dan anggota bawahan supaya sentiasa menyumbangkan idea-idea baru dan berinovasi dalam mencari cara baru dalam memperbaiki prestasi kerja di organisasi tempat mereka bertugas. Dalam konteks ini para pengurus / pucuk pimpinan PDRM

seharusnya sedar bahawa tiada seorang pemimpin yang mengetahui serba serbi atau mengetahui secara terperinci setiap selok belok tugas, arahan-arahan dan peraturan-peraturan Pasukan Polis Diraja Malaysia. Oleh itu mereka seharusnya berfikiran terbuka untuk menggalakkan pegawai dan anggota bawahannya mengemukakan idea-idea baru, berinovasi, menghasilkan sistem atau cara melaksanakan kerja yang kreatif. Disamping itu, idea-idea baru dan berinovasi ini seharusnya diimplimentasikan jika ia benar-benar dapat memperbaiki atau meningkatkan prestasi kerja Pasukan Polis Diraja Malaysia. Untuk menggalakkan pegawai dan anggota lebih berinovatif dan kreativiti, penghargaan dan pengiktirafan yang setimpal seharus diberi kepada mereka yang telah menyumbangkan idea-idea yang baru dan berinovasi ini. Cadangan ini juga disokong oleh kajian Mohammad & Arif (2000) dan kajian Chatman & Jehn (1994) yang telah membuktikan inovasi akan meningkatkan prestasi kerja.

5.6 CADANGAN KAJIAN AKAN DATANG

Dalam kajian ini, penyelidik hanya memfokuskan kepada lima dimensi budaya organisai iaitu sokongan, penekanan terhadap ganjaran, inovasi, berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi. Oleh itu kajian akan datang mungkin boleh memikirkan dimensi-dimensi yang lain dalam budaya organisasi yang mungkin lebih releven dengan prestasi kerja. Kajian ini juga hanya dikhususkan di Pasukan Polis Diraja Malaysia sahaja. Hasil

yang berbeza mungkin diperolehi sekiranya melibatkan jabatan kerajaan, syarikat GLC (*Government Link Company*) atau syarikat swasta yang lain bagi melihat dan memantapkan lagi prestasi kerja di kalangan pekerja dalam sektor awam mahupun sektor swasta di Malaysia.

5.7 KESIMPULAN

Matlamat utama kajian ini adalah untuk melihat hubungan dimensi-dimensi budaya organisasi dengan prestasi kerja di kalangan pegawai dan anggota Polis Diraja Malaysia. Dapatan kajian mendapati bahawa kesemua dimensi budaya organisasi iaitu sokongan, penekanan terhadap ganjaran, inovasi, berorientasikan prestasi serta kestabilan dan komunikasi mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan prestasi kerja. Kajian ini juga membuktikan bahawa hanya tiga dimensi budaya organisasi sahaja yang mampu mempengaruhi prestasi kerja iaitu dimensi sokongan, penekanan terhadap ganjaran dan inovasi. Diharapkan dengan hasil kajian ini akan dijadikan sebagai panduan bagi meningkatkan mutu perkhidmatan, kualiti kerja dan pencapaian prestasi kerja pegawai dan anggota Pasukan Polis Diraja Malaysia. Ia adalah penting bagi memastikan perkhidmatan Pasukan Polis Diraja Malaysia menjadi satu wadah yang membanggakan negara berdasarkan budaya organisasi yang cemerlang dan seterusnya kearah pembentukan satu pasukan, pelanggan didahulukan, prestasi kerja diutamakan akan menjadi keutamaan Pasukan Polis Diraja Malaysia.

RUJUKAN

- Alauddin, S. (2004). *Kerja Berpasukan Dalam Organisasi*. Kuala Lumpur : Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
- Ansari, M.A. (1990). Managing People at Work. In Bhal, K.T. & Bhowon, U. Making Sense of Personal Values and Organizational Culture : A Study of Mauritian Managers. *Journal of Narsee Manjee Institute of Management Studies Mumbai*, 1, 1-12.
- Atkinson, P.(1999). Without leadership there is no change. *Management Services*, Vol.43 (8) 1-12.
- Bititci, U.S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., & Turner, T. (2006). Dynamics of performance measurement and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), 1325-1350. Retrieved from www.emerалddinsight.com/0144-3577.htm
- Boon, O.K., Arumugam, V., Vellapan, L., Yin, L.K., & Wai, C.K. (2006). A Quantitative Analysis of the link between Organisational Culture and Job Satisfaction: Evidence from some Malaysia Health Care Organisations. *Malaysian Management Review*, 41(1), 33-45.
- Caruana, A., Ewing, M., & Ramaseshan, B. (1997) .Organizational commitment and performance: the Australian public sector experience. *School Reseach Series*, School of Marketing. Curtin University, Australia.
- Chatman, J.A., & Jehn, K.A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture : How different can you be. *Academy Of Management Journal*, 37, 522-533.
- Christiansen, J.A. (2000). *Building the Innovative Organization. Management Systems That Encourage Innovation*. New York : Macmillan Business.
- Chua Y.P (2006). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan : Asas Statistik Penyelidikan*. Kuala Lumpur : McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York:Wiley.
- Deshpande, R., & Farley, J. (1999). Executive insights: Corporate culture and market orientation: comparing india and Japanese firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 111-127.
- Gay, L.R. (1992). *Educational Research : Competencies for Analysis and Application (4th. Ed.)*. New York : Macmillan Publishing Company.

- Gupta, A., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge management social dimension: Lessons from Nucor steel. *Sloan Management Review*, 42(1), 71-81.
- Hair J.F., Money A.H., Samouel p & Page M. (2007). *Research Methods for Business. England: John Wiley & Sons, Ltd*
- Hansen, G., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performan: the relative impact of economic and organizational factor. *Strategic Management Journal*, 10(3), 399-411.
- Hui, C.B., & Idris, K. (2009). Absorptive Capacity, Organisational Culture and Innovation at MSC Companies In Malaysia. *Malaysian Management Review*, 44(1), 1-21.
- Hussin, S., Abu Bakar, R., Rahid, M. R. dan Busu, R. (2004). *Pengurusan*. Kuala Lumpur : Thomson Learning.
- Ibrahim, M.E., Sejini, S. A., & Qassimi, O.A.A. (2004). Job satisfaction and performance of government employees in UAE. *Journal of Management Research*, 4(1), 1-12.
- Jain, R.K., & Triandis, H.C. (1990). *Management of research & development Organization., Managing the unmanageable* . New York: John Wiley and Son, Inc.
- Kamus Perdana . (1997). Seri Kembangan : United Publishing House (M) Sdn.Bhd.
- Kamus Dewan. (3rd ed.). (2000). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30, 607-610.
- Lok, P., & Crawford, J. (2003). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm>
- Longman Dictionary of contemporary English. (4th ed.). (1998)
- Mabey, C., & Salaman, G. (1995). *Strategic human resource management*, London : Blackwell Business.
- Malaysia., JPA. (1993). Pekeliling Perkhidmatan Bil 4 Tahun 1992. Panduan Pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam Malaysia. Jabatan Percetakan Negara.

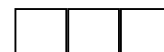
- Mathis, R., & Jackson, J. (2003). *Human resource management* (10th Ed.), Cincinnati: Thomson.
- McClelland, D. (1985). *Human Motivation*. Chicago: Scott Foresman.
- Mohammad, S., & Arif, H. (2000). Organisational Culture and Work Outcomes: Evidence from some Malaysian organizations. *Malaysian Management Review*, 35(2), 54-59.
- Montes, F.J.L., Moreno, A.R., & Morales, V.G. (2005). Influence of leadership support and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination . *Technovation*. 25, 1159-1172.
- Muhamad, J., & Sagir, R.M. (1998). *Pengurusan Organisasi*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Newstrom, J.W., & Davis, K. (1993). *Organizational behavior : human behavior at work*. (9th Ed.), New York: McGraw-Hill, Inc.
- O' Reilly, C.A.I., Chatman, J., & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: a profil comparison approach to assessing person organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- O'reilly III, C.A., & Tushman, M.L. (1998). *Using Culture for Strategic Advantage : Promoting Innovation Through Social Control*. Managing Strategic Innovation. New York : Sage.
- Rashid, M.Z.A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728.
- Robbins, S.P. (1996). *Perilaku organisasi: Konsep, kontroversi aplikasi*. Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schumacher, B. & McMillan, S.H. (1993). *Research in Education – A conceptual Introduction* (3rd. ed.). New York L Harper Collins College Publishers.
- Sekaran, U. (2003). (4th ed.). *Research method for business*. New York : John Wiley and Sons, Inc.
- Steward, D. (1986). *The power of people skills*. New York: John Wiley.

Sanders, B.A. (2007). Using personality traits to predict police officer performance. *An Internasional Journal of Police Strategies & Management*, 31(1), 129–147. Retrieved from www.emeraldinsight.com/1363-951X.htm

Suliman, A.M.T. (2001). Work performance: is it one thing or many thing ? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context. *International Journal of human Resource Management*,12(2), 1046-1061.

Suliman, A.M.T. (2002). The mediating role of organizational commitment in work climate-performance relationship. *Journal of Management Development*, 21(1), 170-183.

Xavier, R.(2007). Cultural and Economic Determinants of Entrepreneurial Propensity: The Challengeds for a Multi-ethnic and Developing Society. *Malaysian Management Review*, 42(2), 39-63.



**KOLEJ PENGURUSAN PERNIAGAAN
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA DAN
INSTITUT TADBIRAN AWAM NEGARA (INTAN) BUKIT KIARA**

BORANG SOAL SELIDIK

**“ HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DENGAN PRESTASI KERJA :
SATU KAJIAN DI PASUKAN POLIS DIRAJA MALAYSIA ”**

Salam sejahtera,

Tuan / Puan yang dihormati,

Anda telah terpilih untuk menjadi responden bagi kajian penyelidikan bertajuk Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Prestasi Kerja : Satu Kajian Di Pasukan Polis Diraja Malaysia. Objektif kajian ini adalah untuk melihat sejauhmana hubungan diantara budaya organisasi dengan kesannya terhadap prestasi kerja bagi anggota dan pegawai PDRM.

Segala maklumat yang diberi akan dirahsiakan dan digunakan untuk tujuan akademik semata-mata. Tiada jawapan yang betul atau salah dalam kajian ini. Oleh itu, anda boleh memilih jawapan mengikut kesesuaian dan keikhlasan anda sendiri.

Kejujuran dan keikhlasan anda untuk menjawab soal selidik ini amatlah diharapkan. **Jika anda ada sebarang pertanyaan dan kemusykilan, sila hubungi saya melalui telefon bernombor 016-5027650.** Kerjasama tuan/puan meluangkan masa untuk menjawab soal selidik ini amatlah dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.

Yang benar,

**LEE KING CHUAN
Sarjana Sains (Pengurusan)
UUM/INTAN**

Borang soal selidik ini mengandungi 8 halaman bercetak. Sila jawab semua soalan

BAHAGIAN A : MAKLUMAT PERIBADI

PANDUAN: Soalan ini bukan satu ujian dan tidak perlu bimbang semasa menjawabnya. Kajian ini dibuat secara menyeluruh dan bukan bertujuan untuk mengkaji atau memberi perhatian kepada individu tertentu. Sila tandakan (_/) pada ruangan yang disediakan berkenaan tentang diri anda.

1. **JABATAN** : Jabatan Siasatan Jenayah
 Jabatan Siasatan Jenayah Komersil
 Jabatan Siasatan Jenayah Narkotik
 Jabatan Logistik
 Jabatan Pengurusan
 Jabatan KDN/KA
 Jabatan Cawangan Khas
2. **TEMPAT BERKHIDMAT** : Ibu Pejabat Polis Bukit Aman
 Ibu Pejabat Polis Kontinjen Perak
 Ibu Pejabat Polis Daerah Manjung
3. **JANTINA** : Lelaki
 Perempuan
4. **UMUR** : ≤20 36-40
 21-25 41-45
 26-30 46-50
 31-35 51-58
5. **STATUS** : Bujang Lain-lain
(Nyatakan).....
PERKAHWINAN Berkahwin

6. **KELULUSAN TERTINGGI** : PHD Diploma / STPM
 Sarjana SPM
 Sarjanamuda SRP dan
kebawah
7. **PANGKAT** : ACP SUB INSP.
 SUPT. SJN MEJAR
 DSP SJN
 ASP KPL
 C/INSP - INSP/P. L/KPL - KONS.
8. **TEMPOH BERKHIDMAT** : Tahun

BAHAGIAN B: BUDAYA ORGANISASI

Sila gunakan lima skala di bawah dan **bulatkan** untuk menunjukkan sejauh mana anda bersetuju atau tidak bersetuju dengan setiap pernyataan tentang budaya organisasi anda pada masa ini.

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1.	Misi organisasi Polis Diraja Malaysia adalah jelas kepada semua pekerja. <i>Organizational mission of Royal Malaysia Police Force clear to all employees.</i>	1	2	3	4	5
2.	Polis Diraja Malaysia menyokong pembangunan profesional. <i>Royal Malaysia Police Force support for professional development.</i>	1	2	3	4	5
3.	Polis Diraja Malaysia menyokong pembangunan peribadi. <i>Royal Malaysia Police Force support for personal development.</i>	1	2	3	4	5
4.	Polis Diraja Malaysia sentiasa bertindak berdasarkan prinsip bahawa manusia ialah asetnya yang paling penting. <i>Royal Malaysia Police Force consistently acts on the principle that people are its greatest asset.</i>	1	2	3	4	5
5.	Semua orang dilayan secara saksama dalam Pasukan Polis Diraja Malaysia. <i>People are treated fairly in Royal Malaysia Police Force.</i>	1	2	3	4	5
6.	Ganjaran dan penghargaan adalah selaras dengan sumbangan individu dalam Polis Diraja Malaysia. <i>Rewards and recognition consistent with individual contribution in Royal Malaysia Police Force.</i>	1	2	3	4	5
7.	Dalam Pasukan Polis Diraja Malaysia, kreativiti/inovasi diberikan ganjaran. <i>Creativity/ innovation is rewarded in Royal Malaysia Police Force.</i>	1	2	3	4	5
8.	Pasukan Polis Diraja Malaysia menyedari perlunya menyeimbangkan keperluan peribadi dengan keperluan organisasi. <i>Royal Malaysia Police Force is aware of need for balance between personal and organizational needs.</i>	1	2	3	4	5
9.	Polis Diraja Malaysia memberikan faedah sampingan yang berkualiti. <i>Royal Malaysia Police Force accommodate good quality of fringe benefits.</i>	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

10.	Tahap gaji di Polis Diraja Malaysia selaras dengan tahap gaji dalam organisasi lain bagi pekerjaan yang setaraf dengannya. <i>Pay levels of Royal Malaysia Police Force consistent with comparable work in other organizations.</i>	1	2	3	4	5
11.	Polis Diraja Malaysia menggalakkan dan menyokong inovasi. <i>Royal Malaysia Police Force encourages and supports for innovation.</i>	1	2	3	4	5
12.	Polis Diraja Malaysia menggalakkan input daripada pekerja. <i>Royal Malaysia Police Force encourages employee input.</i>	1	2	3	4	5
13.	Polis Diraja Malaysia memberikan peluang kepada pekerja untuk turut serta dalam proses membuat keputusan dalam organisasi. <i>Royal Malaysia Police Force gives the opportunities for employee involvement in organizational decision-making.</i>	1	2	3	4	5
14.	Polis Diraja Malaysia bertindak balas terhadap input daripada pekerja -tindakan susulan dibuat. <i>Royal Malaysia Police Force responsive to employee input-there is follow-up.</i>	1	2	3	4	5
15.	Polis Diraja Malaysia mempunyai kemudahan fizikal yang berkualiti. <i>Royal Malaysia Police Force possess quality of the physical facilities.</i>	1	2	3	4	5
16.	Perkara yang mengeratkan perpaduan dalam Polis Diraja Malaysia ialah penekanan ke atas tugas dan pencapaian matlamat. <i>The glue that holds Royal Malaysia Police Force together is the emphasis on task and goal accomplishment.</i>	1	2	3	4	5
17.	Dalam Polis Diraja Malaysia, matlamat ke arah penghasilan dikongsi bersama. <i>In Royal Malaysia Police Force a production orientation is commonly shared.</i>	1	2	3	4	5
18.	Polis Diraja Malaysia memberikan maklum balas tentang prestasi di semua peringkat organisasi. <i>Royal Malaysia Police Force gives feedback on performance at all levels of the organization.</i>	1	2	3	4	5
19.	Polis Diraja Malaysia mengekalkan pekerja yang baik dalam organisasi. <i>Royal Malaysia Police Force retain good people in the organization.</i>	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

20.	Polis Diraja Malaysia mengamalkan sistem pengurusan yang sepadan dengan tanggungjawab yang dipikul. <i>Royal Malaysia Police Force practices management adequate for its level of responsibilities.</i>	1	2	3	4	5
21.	Polis Diraja Malaysia menekankan ketetapan dan kestabilan, dan sentiasa memperbaiki komunikasi antara pihak pengurusan dengan staf yang dinyatakan sebagai objektif dan amalan penting organisasi. <i>Royal Malaysia Police Force emphasizes permanence and stability, and continuously improving communications between management and staff is stated as an important organizational objective and practiced.</i>	1	2	3	4	5
22.	Polis Diraja Malaysia “mengotakan apa yang dikatanya”. <i>Royal Malaysia Police force “ practices what it preaches ”.</i>	1	2	3	4	5
23.	Polis Diraja Malaysia mengamalkan pengurusan yang konsisten/boleh diramal. <i>Royal Malaysia Police force practices consistent / predictable management practices.</i>	1	2	3	4	5
24.	Kualiti komunikasi dalaman pasukan Polis Diraja Malaysia sangat baik. <i>The quality of internal communications is excellent in Royal Malaysia Police Force.</i>	1	2	3	4	5
25.	Tahap kesetiaan terhadap organisasi adalah tinggi dalam Polis Diraja Malaysia. <i>The general level of corporate loyalty is high in Royal Malaysia Police Force.</i>	1	2	3	4	5

BAHAGIAN C : PRESTASI KERJA

Sila gunakan lima skala berikut dan **bulatkan** untuk menyatakan dengan jujur prestasi kerja semasa anda.

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1.	Saya tahu kerja yang perlu saya lakukan setiap hari dan prosedur yang perlu diikuti. <i>I understand on a daily basis what I need to carry out in my work, and what procedures are to be used.</i>	1	2	3	4	5
2.	Saya tahu matlamat dan keperluan kerja saya. <i>I understand my work goals and requirements.</i>	1	2	3	4	5
3.	Saya tahu tanggungjawab kerja saya. <i>I understand my work responsibilities.</i>	1	2	3	4	5
4.	Saya mempunyai kemahiran yang mencukupi untuk melaksanakan kerja saya dengan cekap. <i>I have sufficient know-how to carry out my work proficiently.</i>	1	2	3	4	5
5.	Saya tahu langkah, prosedur dan kaedah yang perlu diikuti untuk melaksanakan kerja. <i>I understand the steps, procedures, and methods required to carry out the work.</i>	1	2	3	4	5
6.	Saya biasa dengan kemahiran yang diperlukan untuk melaksanakan kerja dengan berkesan. <i>I am familiar with the skills required for the work to perform effectively.</i>	1	2	3	4	5
7.	Saya bersemangat untuk melakukan kerja saya. <i>I have the desire to carry out my work.</i>	1	2	3	4	5
8.	Saya bekerjasama dengan penyelia demi manfaat kerja. <i>I cooperate with the supervisor(s) for the benefit of work.</i>	1	2	3	4	5
9.	Saya bekerjasama dengan rakan sejawat demi manfaat kerja. <i>I cooperate with the peers for the benefit of work.</i>	1	2	3	4	5
10.	Saya boleh menumpukan perhatian dan memberikan yang terbaik dalam kerja saya. <i>I can concentrate on and give my best to the work.</i>	1	2	3	4	5
11.	Hasil kerja saya betul dan tidak mengandungi kesilapan. <i>My work outcomes are free from errors and accurate.</i>	1	2	3	4	5
12.	Saya mampu menghasilkan kerja yang berkualiti tepat pada masanya. <i>I am able to complete quality work on time.</i>	1	2	3	4	5
13.	Kepantasan saya bekerja adalah memuaskan. <i>My work speed is satisfactory.</i>	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

14.	Saya mampu menyelesaikan kerja yang banyak tepat pada masanya. <i>I am able to complete quantity work on time.</i>	1	2	3	4	5
15.	Saya berpegang pada amalan dan pendekatan sebelum ini semasa melakukan kerja. <i>I stick to previous practices and approaches when doing my work.</i>	1	2	3	4	5
16.	Saya mencari cara baru untuk menyelesaikan masalah kerja saya. <i>I search for fresh and new ways for resolving problems in my work.</i>	1	2	3	4	5
17.	Saya mengemukakan dan mencuba idea baru dalam kerja saya. <i>I come up with and try new ideas in my work.</i>	1	2	3	4	5
18.	Saya cuba mempersoalkan cara lama melakukan kerja saya. <i>I try to question old ways of doing things in my work.</i>	1	2	3	4	5
19.	Saya berpegang pada tabiat lama apabila melakukan kerja. <i>I stick to old established habits when doing my work.</i>	1	2	3	4	5

LAMPIRAN A

SURAT MENYURAT

LAMPIRAN B

BORANG SOAL SELIDIK

LAMPIRAN C

KEPUTUSAN UJIAN SPSS

