



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**PRESTASI KERJA PENGUASA-PENGUASA KASTAM  
DI JABATAN KASTAM DAN EKSAIS DIRAJA MALAYSIA**

**AB. HAMID BIN SALLEH**

**FPP L 1995 6**

**PRESTASI KERJA PENGUASA-PENGUASA KASTAM  
DI JABATAN KASTAM DAN EKSAIS DIRAJA MALAYSIA**

Oleh

**AB. HAMID BIN SALLEH**

**Tesis dikemukakan kepada Pusat Pengembangan dan  
Pendidikan Lanjutan, Universiti Pertanian Malaysia sebagai  
memenuhi sebahagian syarat untuk mendapatkan ijazah  
Master Sains (Pendidikan Pengembangan)**

**Mei 1995**



## PENGHARGAAN

Syukur Alhamdulillah Kehadrat Allah S.W.T. yang telah memberi kesabaran dan keyakinan kepada saya bagi menyempurnakan kajian ini. Saya amat terhutang budi kepada mereka yang terlibat dalam semua peringkat kajian.

Penghargaan yang amat tinggi ingin saya ucapkan kepada Profesor Madya Dr. Hajjah Aminah Ahmad selaku pengerusi Jawatankuasa Penyeliaan yang telah begitu sabar dan komited membimbing serta memberi banyak tunjuk ajar dan idea-idea yang bernas pada setiap peringkat kajian ini. Penghargaan yang tinggi juga ingin saya ucapkan kepada Dr. Raja Ahmad Tajuddin Shah dan Dr. Haji Turiman Suandi selaku ahli-ahli Jawatankuasa Penyeliaan yang telah banyak memberi nasihat, cadangan dan panduan yang amat berguna hingga membawa penyempurnaan kajian ini.

Selain daripada itu penghargaan ini ingin saya ucapkan kepada Profesor Dr. Haji Rahim Md. Sail, Profesor Madya Dato' Dr. Hj. Mohd. Nasir Ismail, Profesor Madya Dr. Haji Mohd. Fadzillah Kamsah dan semua pensyarah dan anggota-anggota Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan yang telah banyak membantu saya dalam menjayakan kajian ini.

Saya juga mengucapkan setinggi penghargaan kepada Yang Berbahagia Dato' Haji Mohd. Nor bin Abdul Hamid, Ketua Pengarah Kastam Malaysia, Cik Zaleha Hamzah, Timbalan Pengarah Kastam dan semua

pegawai-pegawai Kanan Kastam yang terlibat dalam kajian ini di atas dorongan dan kerjasama yang diberikan.

Kepada Puan Khiriyah binti Ahmad setinggi-tinggi terima kasih saya ucapkan kerana telah bertungkus lumus membantu kerja-kerja memformatkan keseluruhan draf tesis ini.

Kepada isteri saya Mastura Othman dan anak saya Mohamad Hafiz, saya amat menghargai kesabaran dan kerjasama yang diberikan. Ucapan sebanyak terima kasih juga saya ucapkan kepada semua yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam menjayakan kajian ini.

## KANDUNGAN

	Muka Surat
PENGHARGAAN .....	i
SENARAI JADUAL .....	vii
SENARAI RAJAH .....	xi
ABSTRAK .....	xii
ABSTRACT .....	xiv
 <b>BAB</b>	
<b>I    PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
Latar Belakang Masalah .....	4
Kenyataan Masalah .....	18
Objektif Kajian .....	19
Kepentingan Kajian .....	20
Skop Kajian .....	22
<b>II    SOROTAN LITERATUR .....</b>	<b>23</b>
Tingkah Laku Individu .....	25
Faktor Individu .....	26
Faktor Persekitaran .....	27
Interaksi antara Faktor Individu dan Faktor Persekitaran .....	28
Pendekatan Kognitif .....	28
Pendekatan Peneguhan .....	30
Prestasi Kerja .....	31
Pengukuran Prestasi Kerja .....	34
Model Tingkahlaku yang Ada Kaitannya dengan Angkubah Kajian .....	38



Motivasi Kerja .....	42
Ganjaran .....	42
Teori Proses .....	45
Teori Perjangkaan .....	46
Kajian Berkaitan dengan Teori Perjangkaan .....	48
Kebolehan Bekerja .....	51
Ciri-Ciri Kerja .....	54
Persepsi Terhadap Peranan .....	59
Ciri-Ciri Peribadi .....	65
Hipotesis Kajian .....	66
Model Kajian .....	67
Definisi Istilah-Istilah .....	69
<b>III METODOLOGI KAJIAN .....</b>	<b>73</b>
Kawasan Kajian .....	73
Populasi dan Persampelan .....	75
Rekabentuk Kajian .....	78
Peralatan .....	78
Pra Uji Soalselidik dan Ujian Kebolehpercayaan .....	79
Pengumpulan Data .....	81
Penganalisan Data .....	83
Ciri-Ciri Kerja .....	84
Motivasi Kerja .....	85
Persepsi Terhadap Peranan .....	87
Kebolehan Bekerja .....	88
Prestasi Kerja .....	89
Limitasi Kajian .....	89
<b>IV HASIL PENYELIDIKAN DAN PERBINCANGAN .....</b>	<b>91</b>
Maklumat Latarbelakang	
Responden .....	91
Kategori Perkhidmatan .....	91
Jantina .....	92
Keturunan .....	93
Umur .....	93
Pendapatan Bulanan .....	94

Tempoh Perkhidmatan dengan JAKED .....	95
Taraf Pendidikan .....	96
Ciri-Ciri Kerja .....	98
Identiti Tugas .....	100
Kepelbagaian Kemahiran .....	100
Maklum Balas Tugas .....	101
Autonomi Kerja .....	102
Keertian Tugas .....	102
Potensi Motivasi Kerja .....	103
Motivasi Kerja .....	103
Valens .....	105
Instrumentaliti .....	106
Perjangkaan .....	107
Persepsi Terhadap Peranan .....	107
Kebolehan Bekerja .....	110
Pengetahuan .....	111
Kemahiran .....	112
Keupayaan .....	112
Prestasi Kerja .....	113
Tahap Prestasi Kerja mengikut Kategori Perkhidmatan .....	114
Tahap Prestasi Kerja mengikut Jantina .....	116
Perkaitan antara Angkubah Bebas dengan Angkubah Bergantung dan Ujian Hipotesis .....	117
Perkaitan antara Prestasi Kerja dengan Angkubah-angkubah di bawah Ciri-ciri Peribadi .....	117
Perkaitan antara Prestasi Kerja dengan Setiap Angkubah Ciri-ciri Kerja dan Skor Potensi Motivasi Kerja.....	119
Perkaitan antara Prestasi Kerja dengan Angkubah-angkubah di bawah Motivasi Kerja .....	120
Perkaitan antara Prestasi Kerja dengan Angkubah-angkubah di bawah Kebolehan Bekerja .....	121
Perkaitan antara Prestasi Kerja dengan Faktor Motivasi Kerja, Ciri-ciri Kerja, Kebolehan Bekerja dan Persepsi Terhadap Peranan .....	122

Angkubah-angkubah dan Faktor Penunjuk Ramal Kepada Prestasi Kerja .....	124
<b>V RINGKASAN, RUMUSAN DAN IMPLIKASI PENYELIDIKAN .....</b>	<b>130</b>
Ringkasan Latarbelakang	
Masalah Kajian .....	130
Objektif Kajian .....	132
Metodologi Penyelidikan .....	133
Ringkasan Hasil Penyelidikan .....	135
Kesimpulan .....	137
Implikasi Penyelidikan .....	139
Cadangan .....	144
Cadangan untuk Penyelidikan Akan Datang .....	148
<b>RUJUKAN .....</b>	<b>150</b>
<b>LAMPIRAN</b>	
Lampiran A: Jadual Soalselidik I .....	156
Lampiran B: Jadual Soalselidik II .....	166
Lampiran C: Surat Menyurat .....	173
Lampiran D: Jadual Tambahan .....	175
Lampiran E: Matriks Korelasi bagi Angkubah- Angkubah Kajian .....	186
<b>LATAR DIRI .....</b>	<b>187</b>



## SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
1 Taburan Penguasa-Penguasa Kastam mengikut Kategori Perkhidmatan dan Stesen/Negeri yang Dipilih .....	76
2 Taburan Responden mengikut Kategori Perkhidmatan dan Negeri/Stesyen yang Dipilih .....	77
3 Ringkasan Analisis Kebolehpercayaan .....	83
4 Jumlah dan Peratusan Responden mengikut Kategori Perkhidmatan .....	92
5 Jumlah dan Peratusan Responden mengikut Jantina .....	92
6 Jumlah dan Peratusan Responden mengikut Keturunan .....	93
7 Taburan Responden mengikut Umur .....	94
8 Taburan Responden mengikut Pendapatan Bulanan .....	95
9 Taburan Responden mengikut Tempoh Perkhidmatan dengan JAKED .....	96
10 Jumlah dan Peratusan Responden mengikut Taraf Pendidikan .....	97
11 Jumlah dan Peratusan Responden mengikut Bidang Pengkhususan di Peringkat Ijazah .....	97
12 Purata dan Sisihan Lazim bagi Angkubah-Angkubah di bawah Ciri-Ciri Kerja .....	99

13	Purata dan Sisihan Lazim bagi Angkubah-Angkubah Motivasi Kerja .....	105
14	Taburan Responden mengikut Skor Purata Persepsi Terhadap Peranan .....	109
15	Purata dan Sisihan Lazim bagi Angkubah-Angkubah Kebolehan Bekerja .....	111
16	Taburan Responden mengikut Skor Purata Prestasi Kerja .....	114
17	Skor Prestasi Kerja mengikut Kategori Perkhidmatan .....	115
18	Nilai t bagi Perbezaan Prestasi Kerja antara Kategori Perkhidmatan .....	115
19	Skor Prestasi Kerja mengikut Jantina .....	116
20	Nilai t bagi Perbezaan Prestasi Kerja antara Jantina .....	117
21	Perkaitan antara Prestasi Kerja dengan Setiap Angkubah di bawah Ciri-Ciri Peribadi .....	118
22	Perkaitan antara Prestasi Kerja dengan Setiap Angkubah di bawah Ciri-Ciri Kerja dan Skor Potensi Motivasi Kerja .....	119
23	Perkaitan antara Prestasi Kerja dengan Setiap Angkubah di bawah Motivasi Kerja .....	121
24	Perkaitan antara Prestasi Kerja dengan Setiap Angkubah di bawah Kebolehan Bekerja .....	122

25	Perkaitan antara Prestasi Kerja dengan Faktor-Faktor Motivasi Kerja, Ciri-ciri Kerja, Kebolehan Bekerja dan Persepsi Terhadap Peranan .....	123
26	Regressi Berganda Mudah antara Prestasi Kerja dan Tujuh Belas Angkubah Bebas Terpilih .....	127
27	Regressi Berganda Mudah antara Prestasi Kerja dan Empat Faktor Terpilih .....	128
28	Taburan Responden mengikut Skor Purata Terhadap Angkubah Identiti Tugas .....	175
29	Taburan Responden mengikut Skor Purata Terhadap Angkubah Kepelbagaian Kemahiran .....	175
30	Taburan Responden mengikut Skor Purata Terhadap Angkubah Maklumbalas Tugas.....	176
31	Taburan Responden mengikut Skor Purata Terhadap Angkubah Autonomi Kerja .....	176
32	Taburan Responden mengikut Skor Purata Terhadap Angkubah Keertian Tugas .....	177
33	Taburan Responden mengikut Skor Potensi Motivasi Kerja .....	177
34	Taburan Responden mengikut Skor Purata Terhadap Angkubah Valens .....	178
35	Taburan Responden mengikut Skor Purata Terhadap Angkubah Instrumentaliti .....	178
36	Taburan Responden mengikut Skor Purata Terhadap Angkubah Perjangkaan .....	179
37	Taburan Responden mengikut Skor Motivasi Kerja .....	179

38	Darjah Kepentingan Berbagai Ganjaran di bawah Angkubah Valens .....	180
39	Darjah Kepentingan Sifat-Sifat atau Trait di bawah Angkubah Persepsi Terhadap Peranan .....	181
40	Taburan Responden mengikut Skor Purata Terhadap Angkubah Pengetahuan .....	182
41	Taburan Responden mengikut Skor Purata Terhadap Angkubah Kemahiran .....	182
42	Taburan Responden mengikut Skor Purata Terhadap Angkubah Keupayaan .....	183
43	Taburan Responden mengikut Skor Purata Kebolehan Bekerja .....	183
44	Purata dan Sisihan Lazim bagi Empat Jenis Pengetahuan .....	184
45	Purata dan Sisihan Lazim bagi Enam Jenis Kemahiran .....	185
46	Purata dan Sisihan Lazim bagi Dua Jenis Keupayaan .....	185

## SENARAI RAJAH

Rajah		Muka Surat
1	Model Motivasi Porter Dan Lawler .....	39
2	Model Ciri-Ciri Kerja .....	41
3	Model Kajian .....	68

Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Pertanian Malaysia sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan untuk Ijazah Master Sains.

**PRESTASI KERJA PENGUASA-PENGUASA  
KASTAM DI JABATAN KASTAM  
DAN EKSAIS DIRAJA MALAYSIA**

Oleh

**AB. HAMID BIN SALLEH**

Mei 1995

Pengerusi : Aminah Ahmad, Ph.D.  
Fakulti : Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan

Objektif utama kajian ini ialah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja di kalangan Penguasa Kastam, Jabatan Kastam dan Eksais Diraja Malaysia. Seramai 145 orang Penguasa-Penguasa Kastam yang bertugas dalam aktiviti Perkhidmatan Kastam dan Cukai Dalam di enam buah negeri Semenanjung Malaysia dan di Ibu Pejabat Kastam telah dipilih sebagai responden kajian ini.

Kajian ini adalah satu penyelidikan perkaitan untuk melihat hubungan antara prestasi kerja sebagai angkubah bergantung dengan angkubah bebas yang terdiri daripada beberapa faktor terpilih. Faktor-faktor tersebut ialah motivasi kerja (mengandungi tiga angkubah iaitu valen, instrumentaliti dan perjangkaan), kebolehan bekerja (mengandungi tiga angkubah iaitu pengetahuan, kemahiran dan keupayaan), ciri-ciri kerja (mengandungi lima

angkubah, iaitu kepelbagaian kemahiran, identiti tugas, keertian tugas, autonomi kerja dan maklum balas tugas), ciri-ciri peribadi (mengandungi empat angkubah iaitu umur, pendapatan, taraf pendidikan dan tempoh perkhidmatan) dan persepsi terhadap peranan. Prosedur-prosedur statistik deskriptif dan inferential seperti taburan frekuensi, ujian-t, korelasi Produk Momen Pearson dan regresi berganda mudah telah digunakan untuk menganalisis data.

Kajian ini mendapati hanya faktor kebolehan bekerja yang paling kuat menyumbang pengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja Penguasa-Penguasa Kastam. Kajian ini juga mendapati lima angkubah iaitu kemahiran, keupayaan, pengetahuan, autonomi kerja dan keertian tugas mempunyai perkaitan yang positif dan signifikan dengan prestasi kerja mereka. Prestasi kerja Penguasa-Penguasa Kastam adalah didapati pada tahap baik dan masih boleh diperbaiki melalui peningkatan kebolehan bekerja mereka. Kajian ini menyarankan kepada pihak pengurusan Jabatan Kastam dan Eksais Diraja Malaysia supaya mempertingkatkan keberkesanan program latihan bagi Penguasa-Penguasa Kastam.

Abstract of thesis submitted to the Senate of Universiti Pertanian Malaysia in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Science.

**JOB PERFORMANCE OF CUSTOM SUPERINTENDENTS  
IN THE ROYAL CUSTOMS AND EXCISE DEPARTMENT  
OF MALAYSIA**

by

**AB. HAMID BIN SALLEH**

Chairman : Aminah Ahmad, Ph.D.

Faculty : Centre for Extension and Continuing Education

The main objective of this study was to identify factors influencing the job performance of Customs Superintendents in the Royal Customs and Excise Department Malaysia. A total of 145 Customs Superintendents serving in the Customs Activity and Inland Tax activity from six states in Peninsular Malaysia and Customs Headquarters were selected as respondents for this study.

The study was a correlational research to identify the relationship between job performance, as the dependent variable, and several selected factors. The factors were work motivation (consisting of three variables -- valens, instrumentality and expectancy), work ability (consisting of three variables -- knowledge, skills and capability), job characteristics (consisting of five variables -- skills variety, task identity, task significance, autonomy and feedback), personal characteristics (consisting of four variables -- age,





income, educational status and length of service) and role perceptions. Descriptive and inferential statistical procedures, namely, frequency, t-test, Pearson correlation and multiple regression were used to analyse the data.

From the study, it was found that working ability is the only factor influencing the job performance of Customs Superintendents. This study also found that five variables, namely, skills, capability, knowledge, autonomy and task significance were related positively and significantly with their job performance. The job performance of Customs Superintendents were found to be good and it could be further improved through upgrading working abilities. The study suggested that the management authority of the Royal Customs and Excise Department enhance the effectiveness of their training programme for Customs Superintendents.



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

Malaysia adalah sebuah negara yang sedang pesat membangun di rantau Asia ini. Ia mempunyai berbagai organisasi kerajaan yang ditubuhkan bagi melaksanakan urusan pembangunan negara dan pentadbirannya. Kerajaan Malaysia menggunakan peruntukan kewangan yang datangnya dari berbagai sumber hasil negara bagi perbelanjaan mengurus organisasi tersebut dan juga bagi pembangunan negara. Contohnya pada tahun 1993 peruntukan kewangan berjumlah RM44,144,837,530 juta telah digunakan bagi perbelanjaan di atas. Peruntukan kewangan itu datangnya dari sumber hasil negara seperti Cukai Pendapatan, Duti Eksport, Duti Import, Duti Eksais, Cukai Jualan, Cukai Perkhidmatan, Duti Stem dan lain-lain hasil (Anggaran Belanjawan Persekutuan, 1993).

Hasil negara di atas dipungut dan diuruskan oleh beberapa organisasi kerajaan. Salah sebuah daripadanya ialah Jabatan Kastam dan Eksais Diraja Malaysia (atau singkatannya JAKED). JAKED adalah bertanggungjawab ke atas pungutan hasil negara dari sumber Duti Eksais, Duti Import, Duti Eksport, Cukai Tokok, Cukai Jualan, Cukai Perkhidmatan dan Levi Kenderaan. Pada tahun 1992, JAKED telah memungut hasil negara

sebanyak RM12,710,985,419 iatu 33.36 peratus daripada jumlah keseluruhan hasil negara berjumlah RM38.10 ribu juta (Laporan Tahunan 1992, Jabatan Kastam dan Eksais Diraja).

JAKED merupakan sebuah organisasi kerajaan yang telah ditubuhkan sebelum Persekutuan Tanah Melayu mencapai kemerdekaan dari Kerajaan Inggeris. Pada tahun 1963, selepas Malaysia diwujudkan, Jabatan Kastam Persekutuan telah dicantumkan dengan Jabatan Kastam Negeri Sabah dan Sarawak. Pada tahun yang sama, Jabatan Kastam dan Eksais telah dianugerahkan dengan gelaran DIRAJA dan dikenali dengan rasmi sebagai Jabatan Kastam Dan Eksais Diraja Malaysia.

Pertumbuhan ekonomi negara yang mengalakkan sejak beberapa tahun yang lalu telah menyebabkan perkembangan dan pertumbuhan yang pesat dalam sektor perindustrian dan perdagangan di Malaysia. Selaras dengan itu peranan JAKED yang turut terlibat memberi perkhidmatan dan galakan kepada dua sektor tersebut telah bertambah. Sejak tahun 1967 beberapa perundangan baru telah dipertanggung jawabkan kepada JAKED untuk dilaksanakan. JAKED tidak hanya bertanggung jawab untuk memungut Cukai Kastam dan Eksais tetapi juga memungut cukai-cukai baru yang diperkenalkan. Antara cukai baru tersebut ialah Cukai Dalam Negeri dan Levi Kenderaan. Selaras dengan perkembangan dalam bidang cukai, bidang pencegahan juga turut berkembang. Ini adalah disebabkan bertambahnya bidang kuasa yang diberikan di bawah akta-akta percukaian yang baru.

Di samping memungut hasil negara melalui duti dan cukai-cukai yang telah diperkenalkan, JAKED juga membantu pihak kerajaan mengenal pasti sumber-sumber hasil yang baru, memastikan pungutan hasil negara dilaksanakan dengan berkesan serta mengawal pengimportan dan pengeksporan barangan. JAKED juga membentuk dan melaksanakan teknik-teknik pungutan cukai yang berkesan bagi membantu meningkatkan pertumbuhan pesat dalam industri tempatan.

Langkah-langkah anti penyeludupan telah diperkenalkan bagi membentaras perlarian dan penyelewengan hasil negara. JAKED juga berkerjasama rapat dengan agensi-agensi lain dalam menguatkuasakan kawalan penyeludupan di sempadan negara. Ianya juga menyertai dengan aktif dalam aktiviti pertubuhan antarabangsa seperti "Custom Cooperation Council" atau Majlis Kerjasama Kastam.

Beberapa perubahan dan perkembangan baru di luar dan di dalam JAKED dijangka akan berlaku di dalam tahun-tahun 1990an. Perubahan dan perkembangan ini akan menyebabkan tanggung jawab JAKED menjadi lebih mencabar. JAKED dalam buku Rancangan Lima Tahun (1991 - 1995) telah menggariskan beberapa perubahan dan perkembangan baru tersebut. Antaranya ialah perubahan dan perkembangan pesat dalam sektor perindustrian, perkilangan dan perdagangan di negara ini. Keadaan ini akan menyebabkan peranan dan beban tugas JAKED turut bertambah.

Walaupun peranan dan beban tugas dijangka bertambah JAKED akan terus melaksanakan program kerajaan untuk mengecilkan saiz perkhidmatan

awam dan menggalakkan usaha-usaha ke arah mengoptimalkan penggunaan tenaga manusia di samping menghasilkan perkhidmatan yang berkualiti. Hasrat ini akan dapat direalisasikan jika pegawai-pegawai JAKED dapat menghasilkan prestasi kerja yang cemerlang.

### **Latar Belakang Masalah**

Sebagai sebuah organisasi yang memungut hasil negara, JAKED mempunyai objektif atau matlamat yang ingin dicapai. Objektif yang telah ditetapkan oleh JAKED bagi tempoh tahun 1991 hingga 1995 ialah untuk melaksanakan dasar percukaian tidak langsung negara melalui perkhidmatan perkastaman yang berkualiti (Rancangan Lima Tahun 1991 - 1995, Jabatan Kastam Dan Eksais Diraja Malaysia). Pencapaian objektif JAKED bukan sahaja dapat diukur melalui jumlah hasil yang dipungut serta kadar penurunan aktiviti penyeludupan dan penyelewengan, tetapi juga melalui kadar kepuasan klien dan maklum balas yang positif dari orang awam dan swasta terhadap perkhidmatan atau tugas-tugas yang dilaksanakan oleh anggotanya (Rancangan Lima Tahun 1991 - 1995, Jabatan Kastam dan Eksais Diraja. Malaysia). Dengan itu sebarang kelemahan dalam perkhidmatan yang diberi atau tugas-tugas yang dilaksanakan oleh anggota JAKED cepat didedah dan dijadikan sungutan orang awam (MAMPU, 1985). Menurut MAMPU keadaan ini menunjukkan ketidakpuasan orang awam terhadap prestasi JAKED.

Pada tahun 1984, Yang Amat Berhormat Perdana Menteri Malaysia telah melahirkan rasa kurang puashati beliau terhadap prestasi JAKED secara keseluruhannya. Beliau telah mengarahkan Unit Permodenan Tadbiran dan Perancangan Tenaga Manusia (MAMPU), Jabatan Perdana Menteri mengkaji kelemahan-kelemahan atau masalah-masalah yang dihadapi oleh JAKED serta cara-cara untuk meningkatkan prestasinya (MAMPU, 1985).

Kajian tersebut telah dimulakan pada tahun 1985 dan laporan mengenainya telah diterbitkan pada tahun yang sama. Kajian itu sebahagian besarnya menumpukan kepada aspek-aspek struktur organisasi, perjawatan, sistem, stail pengurusan dan pengwujudan nilai-nilai bersama. Pihak MAMPU mendapati JAKED menghadapi masalah dalam aspek-aspek yang dikaji. Dalam aspek struktur organisasi terdapat beberapa kelemahan seperti objektif yang kurang jelas, kekurangan peruntukan belanjawan dan pembahagian tugas-tugas yang tidak seimbang di antara bahagian-bahagian. Dari segi perjawatan pula terdapat masalah seperti kekosongan jawatan tidak diisi dan kekurangan kemudahan bagi melengkapkan pegawai-pegawai dengan pengetahuan atau kemahiran serta menyediakan keperluan latihan bagi kakitangan. Masalah juga dikenalpasti dalam beberapa aspek sistem dan prosedur kerja seperti prosedur yang terlalu panjang bagi pelepasan barangan. Mengenai stail pengurusan pula, didapati sebahagian pihak pengurusan menggunakan kadar kewibawaan yang tinggi, kurang menurunkan kuasa dan sukar untuk membuat keputusan. Selain dari itu

usaha-usaha JAKED untuk mengwujudkan nilai-nilai bersama didapati tidak meluas dan tidak mendapat sambutan yang diharapkan.

MAMPU (1985) seterusnya telah mencadangkan beberapa langkah atau cara yang perlu dilakukan oleh JAKED untuk mengatasi masalah dan kelemahan tersebut serta meningkatkan prestasinya. Antaranya JAKED dicadangkan menyemak semula objektif-objektif yang sedia ada, menyediakan strategi yang proaktif, mengadakan perancangan tenaga manusia yang lebih menyeluruh, memberi keutamaan kepada latihan serta mempermudah proses dan prosedur kerja, mengamalkan stail pengurusan yang lebih demokratik dan melibatkan lebih ramai kakitangan dalam pengubalan nilai-nilai bersama.

MAMPU (1985) juga memperakukan supaya Jabatan Perkhidmatan Awam mengkaji skim perkhidmatan kastam yang sedia ada supaya setanding dengan perkhidmatan-perkhidmatan yang lain. MAMPU juga memperakukan supaya JAKED diberi peruntukan kewangan yang lebih besar bagi mendapatkan kemudahan peralatan pejabat, ruang pejabat serta kelengkapan seperti kenderaan dan komputer. Sebuah Akademi Latihan Kastam juga dicadangkan ditubuhkan bagi keperluan jangka masa panjang.

Berikutan daripada cadangan-cadangan yang dikemukakan oleh pihak MAMPU, JAKED telah melakukan beberapa program pembangunan untuk mengatasi masalah yang ada dan meningkatkan prestasinya. Program pembangunan ini telah diberi perhatian serius di bawah pimpinan Ketua

Pengarah Kastam pada masa itu. Program pembangunan ini menumpukan kepada aspek kemudahan fizikal, perkembangan mental kakitangan dan peningkatan sistem kerja di JAKED.

Dari segi kemudahan fizikal JAKED telah menyediakan dan mendapatkan berbagai kemudahan seperti bangunan pejabat baru, rumah kediaman kakitangan, kenderaan baru serta kelengkapan dan peralatan pejabat yang modern. Contohnya pada tahun 1988, JAKED telah membelanjakan peruntukan berjumlah RM57,567,613.00 bagi menyediakan kemudahan-kemudahan di atas. Pada tahun 1989 pula JAKED telah membelanjakan RM52,014.641.99 bagi tujuan yang sama (Laporan Tahunan 1988 dan 1989, Jabatan Kastam Dan Eksais Diraja Malaysia).

JAKED telah memperbanyakkan program latihan bersepadu yang berterusan dan terancang bagi meningkatkan perkembangan mental kakitangannya khususnya dari segi intelektualisme dan rohaniah. Dalam hal ini kakitangan dilatih sama ada di dalam atau di luar negara. Contohnya pada tahun 1989 seramai 1,791 pegawai telah mengikuti kursus dalam negara dan seramai 24 orang di luar negara. Sebuah Akademi Latihan Kastam sedang dibina dengan kos perbelanjaan berjumlah RM15.8 juta. Akademi ini dijangka dapat menyediakan kemudahan latihan yang lebih banyak kepada kakitangan JAKED (Laporan Tahunan 1989, Jabatan Kastam dan Eksais Diraja Malaysia).

Berhubung dengan peningkatan sistem kerja, JAKED telah memperkenalkan peraturan-peraturan serta prosedur kerja yang baru bagi



memudahkan dan mempercepat pelaksanaan tugas-tugas. Antara peraturan baru yang telah diperkenalkan ialah kawalan barangan secara dokumentari, perjenisan dan penaksiran barangan mengikut sistem berharmonis serta penggunaan borang kastam mengikut United Nation Layout Format. Peraturan-peraturan dari berbagai aspek pengurusan perkastaman, cukai dalam negeri dan pencegahan juga telah dikemaskini mengikut keperluan semasa.

Usaha-usaha pembangunan yang telah dilakukan oleh JAKED di atas adalah selaras dengan cadangan-cadangan yang dikemukakan oleh pihak MAMPU bagi mengatasi masalah yang ada dan meningkatkan prestasinya. Namun begitu usaha-usaha tersebut lebih tertumpu kepada aspek pengurusan dan struktur organisasi.

MAMPU (1985) mencadangkan bahawa perlu dilakukan kajian-kajian lain dalam usaha meningkatkan prestasi JAKED kerana kajian mereka hanya terbatas kepada soal pengurusan dan struktur organisasi. Pendapat MAMPU ini adalah selaras dengan kenyataan Steers (1988) bahawa prestasi sesebuah organisasi bukan sahaja dipengaruhi oleh ciri-ciri organisasi (seperti struktur organisasi dan teknologi), polisi dan amalan pengurusan tetapi juga oleh ciri-ciri persekitaran (seperti keadaan ekonomi dan pasaran) dan ciri-ciri pekerja (seperti prestasi pekerja).

Memandangkan aspek-aspek ciri-ciri organisasi (struktur organisasi), polisi (objektif dan strategi) dan amalan pengurusan (sistem kerja, perjawatan dan latihan) telah dikaji oleh pihak MAMPU, aspek lain yang boleh dikaji