

No. Kelas: .....

No Perolchan: .....

Tarikh: .....

HUBUNGAN DI ANTARA KEPUASAN KERJA DENGAN  
KETERLIBATAN KERJA DAN PENINGGALAN KERJA

TAN KOK SOON

NO. MATRIKS: 59977

Latihan Ilmiah  
Bagi Memenuhi Sebagaiman  
Daripada Syarat-syarat Untuk  
Ijazah Sarjana Muda Sastera

Jabatan Antropologi dan Sosiologi  
Universiti Malaya  
59100 Kuala Lumpur

Sesi 1993/1994

Bilik Sumber  
Jabatan Antropologi & Sosiologi  
Universiti Malaya

## Penghargaan

Dengan kesempatan ini, saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada pensyarah Cik Malini Ratnasingam selaku penyelia saya diatas segala bimbingan, teguran dan kesabaran beliau yang tidak ternilai dalam usaha untuk menyempurnakan latihan ilmiah ini.

Selain itu, saya juga ingin mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan kepada pihak pengawas perpustakaan Universiti Kebangsaan Malaysia, Universiti Sains Malaysia, perpustakaan INTAN (Pusat) dan cawangannya INTAN di Jalan Universiti. Pakej Statistik Sains Sosial ( SPSS PC+ ) yang digunakan untuk menganalisis data adalah hasil bantuan daripada, Encik Lee Sai Leong seorang sistem analisisit ( Pusat Komputer ) Universti Malaya.

Bantuan kewangan merupakan sumber yang penting untuk menyempurnakan latihan ilmiah. Dalam konteks ini, sukacita dimaklumkan bahawa kawan abang saya iaitu Cik Tan Hui Ming telah membekalkan segala fotokopi set soal selidik dengan percuma. Selain itu, saya juga tidak akan terlupa

mengucapkan ribuan terima kasih kepada Encik Chua Chin Hin yang telah memperkenalkan saya menjalani penyelidikan di syarikat itu dan lebih-lebih lagi abang saya Goh Thien Huat yang banyak memberi dorongan dan sokongan.

Kawan-kawan yang membantu saya sebagai "proof reader" iaitu Cik Yeoh Saw Gaik dan Encik Lim Soon Chu. Tambahan pula, Encik Loh Chang Heng yang banyak membantu saya mengatasi masalah penggunaan komputer.

## SINOPSIS

Penyelidikan ini bertujuan untuk melihat tahap dan faktor kepuasan kerja di kalangan para pekerja dalam sebuah organisasi tempatan. Di samping itu, kajian ini juga bertujuan melihat perhubungan tingkat kepuasan kerja dengan pembolehubah peribadi dan indikator-indikator kepuasan.

Secara keseluruhannya, dikatakan para pekerja berpuas hati terhadap pekerjaan mereka. Di antara faktor kepuasan kerja, didapati faktor rakan sekerja yang paling memuaskan sekali. Manakala faktor kebajikan dan pendapatan bulanan merupakan faktor yang amat tidak memuaskan.

Dari segi perhubungan kepuasan kerja dengan pembolehubah ciri-ciri peribadi, dikatakan kebanyakan tidak mempunyai hubungan yang signifikan kecuali taraf pendidikan dan taraf pendapatan.

Manakala keputusan perhubungan kepuasan kerja dengan indikator kepuasan kerja juga menunjukkan bahawa terdapat perhubungan signifikan antaranya. Ini bermakna pekerja dengan berkepuasan kerja akan lebih melibatkan diri dalam pekerjaan dan tidak akan meninggalkan kerja dan sebaliknya.

## SYNOPSIS

The aim of this research is to evaluate the level and factors of job satisfaction amongst employees in a local organization. This research also examines the relationship between the degree of job satisfaction and the two factors which are personal variables and job satisfaction indicator.

The findings of this research reveal that many employees are satisfied with their jobs. It also indicates relationship amongst colleagues is the most important factor that leads to job satisfaction. Whereas the two major factors which lead to job dissatisfaction are the welfare and income factors.

In the view of relationship between of job satisfaction and personal variables, no significant relationship exists between job satisfaction and personal variable except level of education and personal income.

On the other hand, there is a significant relationship between job satisfaction and its indicator. In other words, a high level of job satisfaction will induce the employees to participate actively in their tasks. This in turn will increase their loyalties to the organization.

|  |            |
|--|------------|
| Penghargaan                                | i-ii       |
| Sinopsis a) Bahasa Melayu                  | iii        |
| b) Bahasa English                          | iv         |
| <br>KANDUNGAN                              | <br>v-viii |
| Seranai Jadual                             | ix         |
| Senarai Carta                              | x-ix       |
| <br><b>Bab 1 PENGENALAN</b>                | <br>       |
| 1.1 Pendahuluan                            | 1          |
| 1.2 Pernyataan Masalah                     | 1          |
| 1.3 Tujuan Kajian                          | 3          |
| 1.4 Skop Kajian                            | 4          |
| 1.5 Signifikan Kajian                      | 5          |
| <br><b>Bab 2 TINJAU BAHAN-BAHAN BACAAN</b> | <br>       |
| 2.1 Pendahuluan                            | 7          |
| 2.2 Konsep Kepuasan Kerja                  | 7          |
| 2.3 Kajian Lepas                           | 9          |
| 2.3.1 Kepuasan Kerja                       | 9          |
| 2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja             | 11         |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 2.4 Teori-teori Kepuasan Kerja | 13 |
| 2.4.1 Teori Kandungan          | 14 |
| 2.4.2 Teori Proses             | 19 |
| 2.5 Definisi Istilah Kajian    | 23 |
| 2.6 Hipotesis Kajian           | 31 |

**Bab 3 KAEDAH PENYELIDIKAN**

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 3.1 Pendahuluan               | 33 |
| 3.2 Kajian Perpustakaan       | 33 |
| 3.3 Sampel Kajian             | 34 |
| 3.4 Soalselidik Kajian        | 35 |
| 3.5 Prakajian                 | 38 |
| 3.6 Kajian Sebenar            | 39 |
| 3.7 Masalah Kajian            | 39 |
| 3.8 Penganalisaan Data Kajian | 41 |

**Bab 4 PENGANALISAAN DATA KAJIAN**

|  |    |
|--|----|
| 4.1 Pendahuluan  | 44 |
| 4.2 Ciri-ciri Peribadi Para Responden                                  | 44 |
| 4.3 Tahap Kepuasan Para Responden                                      | 46 |
| 4.4 Penganalisaan Perhubungan Kepuasan Kerja Dengan Ciri-ciri Peribadi | 50 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4.5 Penganalisaan Perhubungan Kepuasan Kerja Dengan Indikator-indikator</b> | <b>63</b> |
| <b>4.5.1 Perhubungan Kepuasan kerja Dengan Keterlibatan Kerja</b>              | <b>64</b> |
| <b>4.5.2 Perhubungan Kepuasan Kerja Dengan Peninggalan Kerja</b>               | <b>73</b> |

**Bab 5 PERBINCANGAN**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>5.1 Pendahuluan</b>  | <b>82</b> |
| <b>5.2 Tahap Kepuasan Kerja Para Responden Secara Keseluruhan</b>               | <b>83</b> |
| <b>5.3 Perhubungan Ciri-ciri Peribadi Dengan Kepuasan Kerja</b>                 | <b>87</b> |
| <b>5.4 Perhubungan Kepuasan Kerja Dengan Indikator-indikator Kepuasan Kerja</b> | <b>90</b> |
| <b>5.4.1 Tahap Keterlibatan Kerja</b>   | <b>90</b> |
| <b>5.4.2 Tahap Peninggalan Kerja</b>  | <b>92</b> |
| <b>5.5 Had-had Kajian</b>   | <b>95</b> |

**BAB 6 RUMUSAN DAN CADANGAN**

|  |            |
|--|------------|
| <b>6.1 Pendahuluan</b>                   | <b>98</b>  |
| <b>6.2 Susunan Faktor Kepuasan Kerja</b> | <b>98</b>  |
| <b>6.3 Ciri-ciri Peribadi</b>            | <b>100</b> |
| <b>6.3.1 Taraf Pendidikan</b>            | <b>101</b> |
| <b>6.3.2 Taraf Pendapatan</b>            | <b>101</b> |

|   |     |
|---|-----|
| 6.4 Indikator-indikator Kepuasan Kerja        | 102 |
| 6.4.1 Tahap Keterlibatan Kerja                | 102 |
| 6.4.2 Tahap Peninggalan Kerja                 | 117 |
| 6.5 Cadangan                                  | 103 |
| 6.6 Kesimpulan                                | 105 |
| <br>  |     |
| Lampiran 1 Rajah Ciri Peribadi Para Responden |     |
| Lampiran 2 Soalselidik ( Bahasa English )     |     |
| Lampiran 3 Soalselidik ( Bahasa Cina )        |     |
| Bibliografi                                   |     |

**SENARAI JADUAL**

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| JADUAL 4.1  | Tahap Kepuasan Kerja  | 47 |
| JADUAL 4.2  | Tahap Kepuasan Kerja Mengikut Faktor-Faktor                 | 49 |
| JADUAL 4.3  | Perhubungan Umur Dengan Kepuasan Kerja                      | 51 |
| JADUAL 4.4  | Perhubungan Jantina Dengan Kepuasan Kerja                   | 52 |
| JADUAL 4.5  | Perhubungan Taraf Perkahwinan Denga Kepuasan Kerja          | 53 |
| JADUAL 4.6  | Perhubungan Taraf Pendidikan Dengan Kepuasan kerja          | 54 |
| JADUAL 4.7  | Perhubungan Pendapatan Dengan Kepuasan Kerja                | 58 |
| JADUAL 4.8  | Perhubungan Jangka Masa Bekerja Dengan Kepuasan Kerja       | 62 |
| JADUAL 4.9  | Tahap Keterlibatan Kerja                                    | 65 |
| Jadual 4.10 | Perhubungan Skor Keterlibatan Kerja Kepuasan Kerja          | 66 |
| Jadual 4.11 | Perhubungan Sikap keterlibatan Kerja Dengan Kepuasan Kerja  | 68 |
| JADUAL 4.12 | Tahap Peninggalan Kerja                                     | 74 |
| JADUAL 4.13 | Perhubungan Skor Peninggalan Kerja Dengan Kepuasan Kerja    | 75 |
| JADUAL 4.14 | Perhubungan Sikap Peninggalan Ker ja Dengan Kepuasan Ker ja | 76 |

**SENARAI CARTA**

|            |  |    |
|------------|--|----|
| CARTA 4.1  | Taraf Pendidikan Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Kebajikan                  | 56 |
| CARTA 4.2  | Taraf Pendidikan Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Pendapatan                 | 56 |
| CARTA 4.3  | Taraf Pendidikan Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Kenaikan Pangkat           | 57 |
| CARTA 4.4  | Taraf Pendidikan Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Purata Kepuasan            | 57 |
| CARTA 4.5  | Taraf Pendapatan Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Kebajikan                  | 60 |
| CARTA 4.6  | Taraf Pendapatan Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Pendapatan                 | 60 |
| CARTA 4.7  | Taraf Pendapatan Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Kenaikan Pangkat           | 61 |
| CARTA 4.8  | Taraf Pendapatan Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Purata kepuasan kerja      | 61 |
| CARTA 4.9  | Sikap Keterlibatan kerja Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Corak Pekerjaan    | 69 |
| CARTA 4.10 | Sikap Keterlibatan kerja Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Pendapatan         | 70 |
| CARTA 4.11 | Sikap Keterlibatan kerja Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Rakan Sekerja      | 70 |
| CARTA 4.12 | Sikap Keterlibatan kerja Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Suasana Organisasi | 71 |
| CARTA 4.13 | Sikap Keterlibatan kerja Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Kenaikan Pangkat   | 71 |
| CARTA 4.14 | Sikap Keterlibatan kerja Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Kepimpinan         | 72 |
| CARTA 4.15 | Sikap Keterlibatan kerja Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Purata Kepuasan    | 72 |

|            |   |    |
|------------|---|----|
| CARTA 4.16 | Sikap Peninggalan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Corak Pekerjaan    | 78 |
| CARTA 4.17 | Sikap Peninggalan kerja Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Rakan Sekerja      | 78 |
| CARTA 4.18 | Sikap Peninggalan kerja Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Suasana Organisasi | 79 |
| CARTA 4.19 | Sikap Peninggalan kerja Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Kenaikan Pangkat   | 79 |
| CARTA 4.20 | Sikap Peninggalan kerja Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Pendapatan         | 80 |
| CARTA 4.21 | Sikap Peninggalan kerja Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Kepimpinan         | 80 |
| CARTA 4.22 | Sikap Peninggalan kerja Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Purata Kepuasan    | 81 |

## BAB 1

### 1.1 PENDAHULUAN

Psikologi Industri dan Organisasi dapat memberikan sumbangan secara langsung dan tidak langsung kepada pembangunan masyarakat dan negara. Sumbangan secara langsung dapat dilihat dari segi kejayaan individu dan organisasi. Manakala sumbangan secara tidak langsung ialah kepada pembangunan negara dan berperanan penting terhadap pencapaian Wawasan 2020.

Perlu ditegaskan di sini bahawa psikologi pada amnya dan Psikologi Industri dan Organisasi khasnya bukanlah satu fahaman tetapi merupakan satu kaedah untuk memahami manusia melalui tingkahlaku mereka. (Arifin Haji Zainal, 1985)

### 1.2 PERNYATAAN MASALAH

Adalah tidak dapat dinafikan bahawa kepuasan kerja memainkan peranan penting terhadap kehidupan setiap manusia. Bekerja adalah proses seumur hidup manusia. Oleh yang demikian, kesedaran dan kefahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah berguna untuk membaiki keadaan atau situasi kerja.

Menurut pengkaji Barat seperti Rusblut dan Farrell (1988) dan pengkaji tempatan seperti Arifin (1985), dan Chan (1992), kepuasan kerja adalah syarat mutlak untuk memastikan seseorang pekerja kekal lama dalam pekerjaannya serta melaksanakan tugasnya dengan baik dan seterusnya, ia akan menentukan keberkesanan institusi yang dianggotai.

Penyelidikan mereka menunjukkan bahawa pekerja yang mempunyai kepuasan kerja yang rendah tidak akan dapat memberi sumbangan yang berkesan jika dibandingkan dengan pekerja yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Kajian mereka, menunjukkan bahawa pekerja-pekerja yang mempunyai kepuasan kerja cenderung untuk bekerja kuat dan ini menghasilkan mutu kerja dan produktiviti yang lebih tinggi. Pekerja-pekerja yang sedemikian lebih mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi mereka dan mereka didapati lebih berkesan, berdedikasi dan cekap terhadap pekerjaan.

Berdasarkan faktor di atas, adalah lebih memanfaatkan sekiranya kajian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pekerja dijalankan secara besar-besaran dari semasa ke semasa supaya prestasi organisasi dan industri dapat dipertingkatkan demi menjayakan Wawasan 2020.

### 1.3 TUJUAN KAJIAN

Pengkaji berharap dengan kajian ini, kefahaman tentang kepentingan aplikasi ilmu psikologi industri dalam sektor kerajaan mahupun sektor swasta dapat dipertingkatkan. Dengan demikian, adalah diharapkan bahawa sumber tenaga akan digunakan dengan lebih cekap lagi untuk meningkatkan produktiviti ekonomi negara kita.

Walaupun kajian ini hanya merupakan satu kajian mikro, namun demikian keputusan yang dihasilkan dapat memberi maklumat yang berguna kepada individu dan organisasi yang berkenaan. Dengan maklumat itu, pekerja akan menyedari keperluan-keperluan mereka. Manakala kajian ini juga dapat membantu pihak pentadbir mengesan faktor-faktor mengapa pekerja memilih sesuatu pekerjaan yang dijawatnya. Dengan itu, pihak pentadbir akan dapat membuat satu rumusan dan perancangan mengenai keperluan yang harus diwujudkan dalam organisasi untuk memenuhi kepuasan pekerja.

Adalah didapati bahawa kebanyakan kajian mengenai kepuasan kerja dijalankan oleh para pengkaji negara Barat, dimana kajian ini dilakukan secara besar-besaran dan dari semasa ke semasa. Walau bagaimanapun, keputusan yang diperolehi oleh pengkaji barat tidak semestinya secocok dengan keadaan di negara kita. Oleh yang demikian, adalah diharapkan kajian ini dapat memberi panduan mengenai

Teori-teori Psikologi Industri yang sesuai digunakan dalam situasi tempatan.

#### 1.4 SKOP KAJIAN

Bidang Psikologi Industri dan Organisasi ini banyak menumpukan perhatian kepada perhubungan dinamik manusia dengan alam kerjanya serta memahami masalah manusia dalam konteks kerja terutamanya kepuasan mereka terhadap pekerjaan itu.

Menurut Gruneberg (1984), Psikologi Industri dan Organisasi adalah kajian tentang kehidupan manusia yang berkaitan dengan aspek-aspek kerja dan aplikasi pengetahuan tentang tingkahlaku manusia terhadap masalah yang wujud dalam bidang tersebut. Psikologi Industri-Organisasi adalah pengapplikasi prinsip-prinsip dan teori-teori psikologi dalam industri untuk tujuan penyelidikan, perundingan dan pengembangan untuk memperbaiki perhubungan manusia dan meningkatkan kepuasan kerja.

Adalah dimaklumkan bahawa sebuah syarikat tempatan telah dipilih sebagai sampel kajian kes tentang pengapplikasi Teori Psikologi Industri-Organisasi.

Kajian ini hanya meninjau disiplin ~~personel~~ psikologi, iaitu salah satu Teori Psikologi Industri-Organisasi terhadap responden syarikat itu. Pengkaji akan melihat apakah faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja para responden dalam organisasi tersebut. Malahan faktor-faktor yang menentukan keberkesanannya organisasi tersebut juga telah dianalisa dengan terperinci.

### 1.5 KESIGNIFIKAN KAJIAN

Kesignifikan kajian yang boleh diperolehi melalui penyelidikan adalah seperti berikut :

1. Penemuan dari hasil kajian ini mungkin mempunyai implikasi yang sesuai dan praktikal bagi kemajuan bidang psikologi industri-organisasi di dalam bidang industri organisasi negara kita.
2. Maklumat dari kajian kepuasan kerja dengan faktor-faktor kepuasan kerja yang berkaitan ini dapat membantu pihak-pihak majikan ataupun pentadbir yang berkenaan untuk memperbaiki sistem pengurusan masing-masing. Kajian ini akan memberikan satu gambaran ke atas aspek-aspek yang dinyatakan di atas dan sejauh manakah ia mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Ini adalah penting kerana tindakan yang sesuai akan menjamin kejayaan sebuah organisasi

Dengan adanya pengetahuan mengenai Psikologi Industri-Organisasi, pihak pengurusan dapat memahami fenomena perhubungan manusia dalam alam pekerjaan dengan lebih mendalam. Disamping itu, ia juga dapat mengetahui masalah yang berkaitan dengan kepuasan kerja organisasi tersebut. Dengan demikian, masalah kepuasan kerja tersebut akan dapat dikenalpasti dan diatasi.

Pengetahuan mengenai kepuasan kerja adalah penting bagi kedua-dua pihak iaitu pihak pekerja dan pentadbir. Adalah menjadi idaman setiap pekerja untuk mendapatkan pekerjaan yang boleh mendatangkan kepuasan kerja. Sebarang kepuasan kerja yang diperolehi dalam pekerjaan akan menjadikan mereka lebih gembira, cekap dan melibatkan diri dalam pekerjaan mereka.

Di samping itu, jika pihak pentadbir dapat memahami kepentingan kepuasan kerja dan dapat memenuhi kepuasan para pekerja, ia akan dapat membentuk satu pentadbiran yang lebih berkesan dan ini seterusnya akan meningkatkan produktiviti pengeluaran organisasi tersebut.

## BAB 2

### 2.1 PENDAHULUAN

Penyelidikan dan kajian tentang kepuasan kerja merupakan bidang yang banyak diterokai sejak kebelakangan ini. Bagi membantu kajian ini, semua bahan mengenai tajuk ini akan dibentangkan dalam 5 bahagian.

Bahagian 1: Akan membincangkan berkenaan dengan konsep kepuasan kerja.

Bahagian 2: Pula akan meninjau penyelidikan lepas kepuasan kerja oleh pengkaji tempatan dan pengkaji barat.

Bahagian 3: Meninjau dari segi teori kandungan dan teori proses terhadap kepuasan kerja.

Bahagian 4: Mendefinisi pembolehubah-pembolehubah kajian ini.

Bahagian 5: Hipotesis kajian .

### 2.2 KONSEP KEPUASAN KERJA

Konsep kepuasan kerja telah diberikan definisi yang berbagai-bagai. Kepuasan kerja telah disamakan dengan sikap, semangat, atau darjah hubungan antara pekerja dan persekitarannya.

Menurut McCormick dan Ligen (1985), kepuasan kerja adalah sikap am yang hasil daripada sikap khusus dalam 3 bidang iaitu faktor-faktor kerja yang khusus, ciri-ciri peribadi dan hubungan dengan kumpulan di luar pekerjaan tersebut.

Manakala menurut Vroom (1964), kepuasan kerja dan sikap terhadap kerja boleh ditukar ganti kerana kedua-kedua merujuk kepada orientasi kerja individu terhadap peranan kerja yang sedang dijawatnya. Sikap positif terhadap pekerjaan dikatakan sama dengan kepuasan kerja dan sikap negatif terhadap pekerjaan dikatakan sama dengan ketidakpuasan kerja.

Locke (1984) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang menyeronokkan hasil daripada taksiran seseorang terhadap pekerjaannya sebagai menyenangkan dan berjaya. Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja dilihat oleh Locke sebagai fungsi hubungan yang dialami di antara apa yang diingin oleh seseorang daripada pekerjaannya dengan apa yang dirasa sebagai diperolehinya.

Locke dan Latham (1990) melihat kepuasan kerja sebagai fenomena berbagai dimensi. Keputusan kajian-kajian menunjukkan dimensi utama seperti kepuasan terhadap penyeliaan, gaji, perhubungan dengan rakan sekerja, peraturan majikan dan pekerjaan itu sendiri.

Muchinsky (1987) melaporkan bahawa terdapat lima aspek yang berbeza sebagai pembolehubah bergantung kepada kepuasan kerja. Aspek-aspek tersebut adalah ciri pekerjaan itu sendiri, gaji, kenaikan pangkat, penyeliaan dan rakan sekerja.

Daripada definisi mengenai kepuasan kerja dapat disimpulkan bahawa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah fungsi hubungan yang dipersepsikan di antara apa yang dijangka dengan apa yang diperolehi oleh seseorang daripada pekerjaannya dan betapa penting atau apakah nilai yang diberi oleh seseorang kepadanya. Penyebab kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja bukan terletak kepada pekerjaan atau dalam diri manusia tetapi terletak dalam hubungan antaranya.

Secara kesimpulan, adalah didapati bahawa konsep kepuasan kerja adalah tidak selaras malah berbeza definisinya antara seorang pengkaji dengan pengkaji lain.

### 2.3 KAJIAN LEPAS

#### 2.3.1 KEPUASAN KERJA

Menurut Stone (1982), kepuasan kerja merupakan satu indikator yang berguna terhadap keadaan dan keberkesanan polisi-polisi dan amalan-amalan sesebuah organisasi. Maklumat-maklumat yang diterima berkenaan dengan perasaan

pekerja terhadap pekerjaanya **boleh digunakan** untuk mengenalpasti masalah-masalah dan **boleh digunakan** untuk membuat perubahan-perubahan bagi **menyelesaikan masalah** yang tidak disenangi oleh para pekerja.

Istilik berkenaan dengan kepuasan kerja bukanlah merupakan satu perkara baru di dalam dunia penyelidikan. Telah terdapat banyak penyelidikan yang dijalankan berkenaan dengan kepuasan kerja tetapi malangnya dapatan hasil dari kajian-kajian yang telah dijalankan adalah berbeza-beza. Mungkin atas dasar ini banyak lagi kajian masih diteruskan dalam mencuba untuk mencari satu kepastian.

Penyelidikan kepuasan kerja bukan lagi satu aspek baru dalam bidang psikologi industri dan organisasi. Ianya telah lama wujud dan banyak penyelidikan telah dijalankan, terutamanya di negara membangun iaitu negara industri di Barat.

Menurut Gruneberg (1981), lebih kurang 5000 artikel atau risalah telah diterbitkan sehingga pertengahan tahun 1980, dan bilangan ini telah meningkat dari setahun ke setahun. Ini dapat mencerminkan kepentingan aspek kepuasan kerja dalam organisasi.

Penyelidikan mengenai hubungan kepuasan kerja dengan pelbagai pembolehubah, sama ada pembolehubah yang bersifat

peribadi atau persekitaran telah banyak dilakukan. Pembolehubah peribadi ialah seperti umur, tingkat pendidikan, keturunan dan jantina.

Sementara pembolehubah persekitaran termasuk faktor pentadbiran, corak pekerjaan, kebajikan, rakan sekerja, penyelia dan lain-lain. Keputusan yang diperolehi oleh pengkaji-pengkaji adalah berbagai; ada yang menyokong dan juga yang tidak menyokong keputusan-keputusan pengkaji-pengkaji lain yang telah mengkaji aspek kepuasan kerja itu. ( Arvey et.al. 1989 )

### 2.3.2 INDIKATOR KEPUASAN KERJA

#### A) SIKAP KETERLIBATAN KERJA

Tidak dapat dinafikan lagi bahawa keterlibatan kerja dalam pekerjaan adalah aspek yang penting di dalam kepuasan kerja . Malahan ketidakpuasan kerja adalah dikaitkan dengan sikap peninggalan kerja .

Farrell (1983), dalam kajiannya membuktikan terdapat perhubungan antara kepuasan kerja dengan sikap keterlibatan kerja. Salah satu kajian tersebut telah dijalankan oleh Rusbult (1983), dengan mengguna sampel 64 orang lelaki dan 64 perempuan. Hasil kajian menunjukkan bahawa bagi pekerjaan yang mempunyai kepuasan yang tinggi mempunyai perhubungan dengan kepuasan terhadap sifat kerja dan kepuasan terhadap

penyelia, kenaikan pangkat serta **perhubungan** suasana organisasi dan lain-lain hal **persekitaran**:

Manakala menurut Cheah Soon Ho (1983), terdapat perhubungan di antara keterlibatan kerja dalam pekerjaan dengan sebahagian dari aspek kepuasan kerja. Mereka mendapati bahawa keterlibatan kerja mempunyai korelasi yang positif dengan kepuasan seseorang pekerja itu.

#### B) SIKAP PENINGGALAN KERJA

Menurut pendapat Rusbult (1983), maksud sikap peninggalan kerja adalah keadaan pekerja cuba menukar tugasnya di dalam organisasi yang sama. Sikap demikian adalah disebabkan wujudnya ketidakpuasan terhadap tugasnya.

Hirschman (1970) berpendapat, pekerja yang cuba meninggalkan kerjanya adalah kerana para pekerja berpendapat bahawa keadaan yang tidak memuaskan itu tidak akan dapat diperbaiki. Oleh yang demikian, para pekerja yang tidak berpuashati itu akan selalu berfikir untuk mencari pekerjaan lain. (Farrell & Rusbult, 1986)

"The painful decision to withdraw or switch requires considerable effort by the employee and usually means that the employee believes the situation is unlikely to improve"

Dalam kajian Cotton dan Tuttle (1986), didapati bahawa pekerja dengan ketidakpuasan kerja akan cuba meninggalkan kerja itu. Dibuktikan bahawa ia mempunyai kecenderungan yang kuat untuk mencari pekerjaan yang lain sama ada dalam organisasi yang sama atau organisasi lain.

#### 2.4 TEORI-TEORI KEPUASAN KERJA

Dengan kefahaman teoritikal mengenai kepuasan kerja akan dapat penyelidikan lebih bermakna dan senang difahami oleh orang lain. Oleh yang demikian perbincangan secara ringkas mengenai pelbagai teori motivasi dan kepuasan kerja akan dikemukakan dalam bab ini.

Terdapat dua kategori yang menghuraikan teori-teori motivasi dan kepuasan kerja. Campbell et. al (1970) telah mengklasifikasikan dua kategori tersebut sebagai teori kandungan dan teori proses. Teori kandungan (Content Theories) menghuraikan faktor-faktor sebenar yang memotivisasikan seseorang individu, seperti gaji dan pekerjaan yang menyeronokkan. Manakala teori proses (Process Theories) menghuraikan proses atau cara sebenar individu bertindak apabila ia dimotivisasikan untuk mencapai satu-satu matlamat.

#### 2.4.1 TEORI KANDUNGAN (CONTENT THEORIES)

##### A) TEORI KEPERLUAN HIRARKI MASLOW

Teori keperluan hirarki Maslow merupakan teori yang menjelaskan keperluan-keperluan, nilai-nilai dan jangkaan yang penting bagi seseorang dalam menentukan darjah kepuasan kerja. Mengikut teori ini, keperluan-keperluan manusia dapat disusun secara meningkat dari keperluan asas dan keselamatan kepada tingkat sosial yang tinggi seperti penghormatan diri dan keperluan penyempurnaan kendiri.

Maslow (1954) telah memulakan pemikiran yang mantap berkenaan keperluan manusia dalam organisasi. Maslow dalam bukunya Motivation And Personality membincangkan tahap keperluan seseorang dan bagaimana keperluan ini mempengaruhi kehidupan individu itu sama ada secara individu atau kelompok. Teras pemikiran Maslow ialah bahawa manusia mempunyai pelbagai keperluan. Tetapi keperluan itu wujud dalam beberapa tahap kepentingan, ada keperluan yang dikategorikan sebagai penting dan ada yang tidak penting. Menurut Kossen (1983), dengan merujuk kepada Teori Maslow menegaskan bahawa motif-motif manusia wujud dalam pola urutan mengikut hirarki keperluan. Lima tahap keperluan tersebut adalah seperti berikut:

1. Keperluan Fisiologi: Iaitu keperluan untuk makanan, air, udara dan sebagainya.

- 2.Keperluan Keselamatan: Adalah keperluan kepada kestabilan, mengelakkan diri dari kesakitan, ancaman atau penyakit.
- 3.Keperluan Sosial : Iaitu keinginan untuk diterima oleh orang lain, dihargai dan dikasihi.
- 4.Keperluan Penghormatan: Iaitu keinginan mendapat penghormatan kendiri dengan merasai kejayaan dan kebolehan sendiri, serta penghargaan, pengakuan, dan perhatian orang lain.
- 5.Keperluan Kebenaran Diri :Iaitu keinginan untuk menggunakan dan memperkembangkan potensi kemahiran dan kebolehannya sepenuh.

Higgin (1989) menggunakan teori Maslow untuk menerangkan kepuasan kerja. Daripada hirarki yang rendah, seseorang memerlukan makanan, pakaian dan lain-lain keperluan fizikal. Seorang pekerja akan meminta pekerjaan yang stabil dan jaminan untuk masa depannya. Selepas mendapat keperluan keselamatan seperti yang di atas seseorang pekerja akan berasa puas hanya kalau dia diterima oleh pekerja lain.

Menurut Newman et.al. (1987), terdapat dua jenis kepuasan kerja. Mereka menghuraikan setiap jenis kepuasan kerja berasaskan empat keperluan utama manusia, iaitu keperluan fizikal, keperluan keselamatan, keperluan sosial dan keperluan meluahkan perasaan diri.

Kedua-dua jenis kepuasan kerja yang dimaksudkan itu ialah kepuasan langsung dan kepuasan tidak langsung. Kepuasan langsung atau keperluan semasa bekerja merangkumi keadaan berkerja, keselamatan psikologi, status dalam syarikat, perasaan kekitaan, perasaan keupayaan kuasa dan peluang kemajuan dalam kerja.

Kepuasan tidak langsung atau kepuasan semasa tidak bekerja pula adalah meliputi pendapatan yang cukup untuk keperluan hidup, keselamatan ekonomi, pendapatan yang mencukupi untuk status sosial dan pangkat yang diakui dalam syarikat. ( Newman 1987 ).

Arvey et.al (1989), menyatakan kepuasan dan keperluan manusia dipengaruhi bersama oleh faktor-faktor genetik dan persekitaran. Gen merupakan asas perkembangan manusia. Tetapi perkembangan kemudiannya dipengaruhi oleh faktor-faktor persekitaran serta pengalaman hidup yang dilaluinya. Sebenarnya interaksi antara genetik dan persekitaran mempengaruhi konsep dan pemikiran tentang kepuasan dan keperluan manusia.

Menurut kajian masa terkini oleh Bouchard et.al. (1992) didapati faktor genetik tidak dapat menjangkau situasi dan pengalaman yang dilalui oleh manusia, maka bentuk dan spesifikasi kepuasan dan keperluan manusia bertukar corak dalam laluan sepanjang hidupnya.

## B) TEORI DUA FAKTOR HERZBERG

Selain itu, teori dua faktor Herzberg (1959) juga dikategorikan dalam teori kandungan yang menentukan darjah kepuasan kerja para pekerja. Menurut Herzberg, terdapat dua faktor yang berbeza terlibat di dalam kepuasan kerja iaitu faktor-faktor motivasi dan higien. Faktor motivasi jika wujud ia tidak akan membawa kepada ketidakpuasan. Faktor ini adalah seperti berikut :

### 1. Kejayaan (advancement):

Bila terdapatnya perubahan sebenar dalam status jawatan, seseorang pekerja ini ataupun dengan perkataan lain mobiliti menegak yang sebenar dari semua segi.

### 2. Pengiktirafan (recognition):

Ialah tindakan penghargaan oleh sesiapa pun yang bercakap dengan individu itu. Tindakan pengiktirafan boleh berbentuk memberi perhatian, pujian, kritikan ataupun dari segi menaikkan pangkat, gaji dan sebagainya.

### 3. Tanggungjawab (responsibility):

Adalah pemberian tanggungjawab untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas sendiri. Selain itu, terdapat kebenaran untuk menjalankan tugas tanpa kawalan ketat pihak atasan.

### 4. Pencapaian (achievement):

Adalah perasaan memperolehi kejayaan diri seperti dapat menyelesaikan sesuatu tugas yang mencabar, atau dapat melihat hasil usaha kerja sendiri.

## 5.Pekerjaan Itu Sendiri (work itself):

Ini bermaksud tugas-tugas dalam pekerjaan itu, misalnya tugas yang berulang atau pelbagai, kreatif atau mengecewakan dan sebagainya.

Faktor higien adalah yang akan menghasilkan ketidakpuasan jika ia tidak mencukupi. Sebaliknya jika ia mencukupi ia tidak akan membawa kepada kepuasan. Faktor ini adalah seperti berikut :

### 1.Dasar Organisasi dan Pentadbiran ( Company Policy and Administration):

Ia adalah termasuk semua aspek kecekapan pengurusan organisasi, keberkesanan polisi yang dikenakan ke atas kakitangannya.

### 2.Penyeliaan (Supervision):

Ciri-ciri penyelia seperti cekap atau tidak cekap mentadbir dan membimbing, adil atau tidak adil, cara penyelia mengawas pekerja-pekerja di bawah jagaannya.

### 3.Hubungan Interpersonal (Interpersonal Relatioans):

Hubungan dan interaksi antara pekerja dengan individu lain dalam organisasi semasa bekerja.

### 4.Gaji (Salary):

Ia adalah ganjaran yang diterima dalam apa juar bentuk wang, faedah atau kemudahan lain untuk perkhidmatan yang ditawarkan.

## 5. Keadaan Tempat Kerja (Working Conditions):

Ia termasuklah keadaan fizikal tempat kerja, kemudahan-kemudahan yang disediakan untuk melakukan pekerjaan seperti bilik yang selesa dan berhawa dingin alatan yang mencukupi serta kemudahan yang diperlukan dalam segala pekerjaan.

### 2.4.2 TEORI PROSES (PROCESS THEORY)

#### A) TEORI JANGKAAN (EXPECTANCY THEORY)

Teori jangkaan (Expectancy theory) oleh Vroom (1964), membuktikan bahawa tenaga yang memotivasiikan individu melakukan sesuatu adalah fakta kepada jangkaan bahawa tingkah laku akan menghasilkan sesuatu dan ganjaran sampingan hasil dari tingkah laku tersebut. (McCormick, dan Ilgen 1985)

##### Jangkaan I :

Jangkaan bahawa tingkah laku akan menghasilkan sesuatu. Ia merujuk kepada kebarangkalian bahawa individu sebenarnya akan memperolehi hasil tingkat pertama. Tingkat pertama ini merupakan prestasi yang mempunyai kebarangkalian bahawa sesuatu usaha akan membawa kepada pencapaian prestasi tugas yang baik.

Dalam pemikiran setiap individu, setiap kelakuan dianggap mempunyai sesuatu matlamat. Jangkaan untuk mencapai

sesuatu tingkat prestasi dan kejayaan ini adalah bergantung kepada sesuatu tingkahlaku yang tertentu.

#### Jangkaan II :

Jangkaan ini lebih dikenali sebagai instrumentaliti dan ia merujuk kepada kepercayaan seseorang individu bahawa prestasi sebenarnya akan membawa kepada hasil-hasil tingkat kedua, iaitu kejadian-kejadian yang berlaku kerana berpunca dari hasil dari tingkat pertama tadi.

Setiap tingkahlaku yang dilakukan oleh seseorang individu mempunyai perhubungan dengan hasil ganjaran dan dendaan. Setiap tingkahlaku yang dilakukan akan menghasilkan beberapa kesan yang berlainan dan sifat hasil itu berbeza dari satu penilaian yang diberi oleh setiap individu tertentu.

Sebenarnya pengukuran jangkaan adalah mengikut persepsi pekerja masing-masing. Dalam jangkaan I dapat diukur melalui kepercayaan bahawa prestasi yang baik akan mendapat ganjaran yang tertentu. Manakala untuk jangkaan II, ia berkaitan dengan ciri ekstrinsik dan ciri intrinsik. Ekstrinsik bermakna ganjaran gaji, kenaikan pangkat, manakala intrinsik adalah berkaitan tentang ganjaran seperti pengiktirafan dan penghormatan (Chua Guat Liu 1983).

Secara ringkasnya, teori jangkaan Vroom dan Lawler boleh dirumuskan seperti berikut :

1. Manusia menjangkakan memperolehi sesuatu hasil daripada usaha atau tindakan yang dilakukan oleh mereka.
2. Setiap orang mempunyai keperluan, kemahuan dan matlamat yang berbeza.
3. Dalam apa juu keadaan, tindakan yang dipilih oleh seseorang itu adalah ditentukan oleh jangkaan dan keutamaan yang wujud pada dirinya dalam jangka masa tersebut.

Kajian McCormick dan Ilgen (1985) mengenai teori jangkaan menunjukkan individu akan membuat penilaian seperti berikut:

1. Adakah saya dapat melaksanakan tugas tersebut ?
2. Sekiranya saya melaksanakan tugas tersebut, adakah keperluan saya dapat dipenuhi ?
3. Sekiranya saya mencapai keperluan motivasi saya, adakah ia seimbang dengan apa yang disumbangkan ?

Kajian Robbins (1983) menunjukkan bahawa pekerja yang menjangkakan produktiviti tinggi sebagai satu cara mencapai matlamat perseorangannya, akan menjadi pekerja yang produktif atau sebaliknya.

## B) TEORI KESEIMBANGAN (EQUITY THEORY)

Teori keseimbangan (Equity Theory) oleh Adams (1963) cuba menghuraikan perbezaan tingkah laku pekerja berdasarkan persepsi mereka terhadap layanan yang adil dan saksama dalam pekerjaan. Teori ini menyarankan bahawa kepuasan kerja akan dialami oleh seseorang pekerja dan akan kekal dialami oleh seseorang pekerja apabila persepsinya tentang kesaksamaan wujud antara "input" dan hasilnya berbanding dengan "input" dan hasil orang lain dalam pekerjaan. Apabila persepsi terhadap nisbah "input" dan hasilnya tidak sama dengan orang lain maka ia akan mendorong seseorang pekerja membetulkan ketidakseimbangan tersebut melalui penyesuaian kepada "input" dan hasil.

Faktor seperti usaha, pendidikan, umur, kemahiran dan sebagainya adalah "input" yang dipersepsikan oleh seseorang untuk mendapatkan ganjaran daripada pelaburan dirinya. Hasil adalah seperti ganjaran iaitu pendapatan yang diterima, kenaikan pangkat, status pekerjaan dan sebagainya.(Hodgetts, 1986).

Teori keseimbangan menyarankan beberapa kelakuan pekerja antaranya seperti berikut:

- I. Perbandingan antara nisbah "input" dan hasil dirinya akan dibuat oleh seseorang dan dibandingkan dengan orang lain, biasanya rakan sekerja atau pekerja dalam organisasi lain yang menjawat pekerjaan setaraf dengannya.

- II. Secara perbandingan adalah didapati bahawa istilah kepuasan sama dengan keseimbangan dan ketidakpuasan sama dengan ketidakseimbangan.
- III. Pengurangan ketidakseimbangan melalui tingkah laku bermotif adalah dijangkakan. Mengikut teori ini kepuasan kerja dicapai apabila pekerja dilayan secara adil dan saksama.

## 2.5 DEFINISI ISTILAH KAJIAN

Bahagian ini akan mendefinisi istilah faktor-faktor kepuasan kerja. Penerangan adalah berdasarkan tinjauan ke atas bahan-bahan bacaan seperti buku, jurnal dan sebagainya.

Menurut Hackett (1987), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Seperti faktor pentadbiran, corak pekerjaan, rakan sekerja, kebijakan, pendapatan, suasana organisasi, peluang kenaikan pangkat kepimpinan dan lain faktor itu.

### I. Pentadbiran :

Pentadbiran terdiri daripada pentadbiran berpusatkan kerja dan pentadbiran berpusatkan pekerja. Pengurus yang bersifat berpusatkan kerja menentukan cara kerja yang seharusnya dilakukannya, menerangkan kerja kepada pekerja secara terperinci dan seterusnya mengesan proses kerja

dengan memastikan pekerja tersebut mematuhi peraturan yang telah ditetapkan.

Pentadbiran yang berpusatkan pekerja mementingkan sifat-sifat kemanusiaan dalam prestasi kerja dengan memberi tumpuan kepada pembentukan perhubungan antara perseorangan dengan kumpulan supaya matlamat organisasi yang dikehendaki dapat dicapai.

Menurut beberapa kajian yang dijalankan, didapati bahawa para pekerja lebih berpuas hati terhadap pentadbiran yang mengamalkan prinsip berpusatkan pekerja dan ia menghasilkan produktiviti yang tinggi jika dibandingkan dengan pentadbiran yang berpusatkan kerja.

Selain daripada itu, juga dikatakan bahawa pentadbiran berpenyertaan memainkan peranan penting terhadap peningkatan produktiviti pekerja. Dalam sistem pentadbiran ini pekerja digalakkan menyertai kegiatan dalam perancangan organisasi dan bukan dijadikan robot organisasi sahaja. Kajian lepas menunjukkan bahawa para pekerja dalam organisasi pentadbiran berpenyerta lebih berpuashati terhadap pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan pekerja dalam organisasi sebagai robot itu. (Abdul Shukor Abudullah 1991)

## II. Corak Pekerjaan :

Corak pekerjaan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Lawler (1968) menyarankan bahawa kerja yang mempunyai ciri-ciri seperti status yang tinggi, mencabar dan memerlukan kawalan diri yang baik akan memberi kepuasan yang tinggi kepada pekerja yang mempunyai keperluan kesempurnaan kendiri yang kuat.

Herzberg et.al (1957) mendapati kandungan kerja seperti pencapaian dan kerja itu sendiri yang menyenangkan akan memberi kepuasan kerja, manakala ketidakwujudannya tidak pula menyebabkan ketidakpuasan kerja. Sebaliknya faktor konteks kerja seperti penyelia, dan keadaan kerja yang tidak menyenangkan cenderung mengakibatkan ketidakpuasan kerja walaupun ketidakwujudannya tidak menyebabkan kepuasan kerja.

Walaupun jenis kerja mempengaruhi kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja, banyak kajian mendapati bahawa perbezaan individu atau ciri-ciri pekerja adalah lebih penting dalam menentukan kepuasan kerja dalam satu-satu pekerjaan.

## III. Rakan Sekerja :

Rakan sekerja memainkan peranan yang penting di dalam mempengaruhi kepuasan kerja seseorang itu. Rakan sekerja yang dapat memberikan kerjasama, berbincang, memberi

perangsang dan sebagainya dapat mewujudkan suasana tempat bertugas yang harmoni. Suasana yang sebegini rupa mungkin membolehkan seseorang itu menjalankan tugas dengan lebih baik serta dapat memberi kepuasan kerja.

Menurut kajian Porter (1986), kepuasan kerja di kalangan pekerja berada di tahap yang tinggi apabila pekerja tersebut merasai mereka mempunyai ramai sahabat dan dapat menjalin perhubungan yang erat semasa di tempat kerja.

Kesimpulannya, boleh dikatakan bahawa rakan sekerja yang mempunyai semangat serta berusaha untuk maju di dalam organisasi akan dapat mencapai kejayaan masing-masing.

#### IV. Kebajikan :

Menurut Hackett (1987), Kebajikan kerja boleh dibahagikan kepada dua jenis iaitu kebijikan yang bercorak kewangan dan kebijikan yang bukan kewangan. Kebajikan kewangan ialah kebijikan seperti Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (EPF), Insuran Keselamatan Pekerja-Pekerja (Socso), elauan bekerja lebih masa dan lain-lain lagi. Manakala kebijikan bukan kewangan ialah seperti kemudahan-kemudahan sukan, sosial, budaya dan segala aktiviti yang berkaitan dengan hiburan di luar pejabat.

Kebajikan berbentuk kewangan adalah lebih penting dan ia mesti disediakan oleh para pentadbir sesbuah organisasi.

kerana faktor ini amat berkait dengan kepuasan para pekerja terhadap pekerjaan mereka. Walau bagaimanapun kebajikan dari segi bukan kewangan juga tidak boleh diabaikan kerana ia juga memainkan peranan penting terhadap kepuasan para pekerja. Menurut Maslow (1943), kepuasan asas manusia akan dipenuhi apabila kepuasan kebajikan yang asas itu telah tercapai.

#### V. Pendapatan :

Kepentingan faktor pendapatan terhadap kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan aspek yang kontroversial. Mengikut Herzberg et. al. (1959), faktor pendapatan merupakan sumber ketidakpuasan kerja dan jarang dinyatakan sebagai sumber kepuasan kerja.

Kajian Rice et.al. (1991) menunjukkan bahawa jumlah pendapatan mempunyai perhubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Adalah didapati bahawa kepuasan kerja yang wujud daripada penerimaan pendapatan bukan sahaja bergantung kepada jumlah gaji tetapi juga kepada perbandingan yang dibuat oleh seseorang pekerja itu. Seseorang pekerja akan membandingkan jumlah gaji yang diterimanya dahulu dengan sekarang atau dengan gaji yang diterima oleh pekerja lain. Dengan demikian, menurut Oldham dan Fried (1987), kepuasan kerja bergantung kepada jumlah gaji secara relatif dan bukan secara mutlak.

Maksud relatif adalah dari **segi perbandingan** yang dibuat oleh seseorang itu terhadap **jumlah pendapatan** yang diterimanya dengan pendapatan yang **diterima oleh** orang lain yang mungkin mempunyai beberapa **persamaan** **dengannya** dari segi kelulusan akademik, jangka masa kerja dan sebagainya.

Manakala Muchinsky (1987) berpendapat bahawa kepuasan kerja terhadap pendapatan mempunyai perhubungan dengan faktor-faktor seperti status perkahwinan, kemahiran, prestasi, umur, jantina, kedudukan dalam organisasi dan sebagainya.

#### **VI. Suasana organisasi:**

Menurut Herzberg et.al. (1959), suasana di tempat bertugas merupakan salah satu faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kepuasan kerja. Seseorang itu akan berasa tidak puas hati jika suasana tempat kerja itu tidak memuaskan.

Menurut Robbins (1982), keadaan di tempat kerja merangkumi banyak aspek seperti peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas, suasana udara, ruang pejabat yang sesuai, cahaya yang mencukupi dan sebagainya.

Mengikut Teori Herzberg, keadaan di tempat bertugas adalah merupakan faktor higien yang bukan merupakan faktor yang menahan pekerja dari perasaan tidak berpuashati terhadap pekerjaan mereka. Pendapat Herzberg yang berkenaan

dengan faktor higien ini mempunyai persamaan dengan keperluan peringkat rendah di dalam Teori Hirarki Keperluan Maslow.

Hasil kajian yang telah dijalankan oleh Levin dan Stokes (1989) mendapati bahawa suasana tempat kerja memainkan peranan yang penting terhadap kepuasan para pekerja.

## VII. Kenaikan Pangkat

Beberapa pengkaji mendapati bahawa peluang kenaikan pangkat mempunyai perhubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Hasil kajian Herzberg et.al (1965) yang menyimpulkan bahawa peluang kenaikan pangkat adalah faktor yang ketiga penting untuk mendapat kepuasan kerja. Vroom (1964) menyatakan tahap kepuasan kerja adalah lebih tinggi dan bermakna kepada pekerja yang telah mengharapkan kenaikan pangkat dan akhirnya mendapatnya.

Kenaikan pangkat tidak bermakna dan mungkin tidak memberi kepuasan kerja kepada pekerja yang tidak mengharapkannya atau berpendapat kenaikan pangkat tidak memberi manfaat kepadanya bahkan membebankan di kemudian hari. Sebaliknya pekerja yang mengharapkan kenaikan pangkat tetapi tidak mendapatnya akan berasa lebih tidak puas hati terhadap pekerjaannya jika berbanding dengan orang yang tidak mengharapkannya.

Wendell (1978) yang mendefinisikan kenaikan pangkat sebagai satu bentuk pertukaran yang melibatkan penetapan semula pekerja ke satu kedudukan yang mempunyai gaji yang lebih tinggi, tanggungjawab yang lebih berat dengan banyak keistimewaan dan faedah-faedah yang lain.

#### VIII. Kepimpinan

Ciri-ciri kepimpinan adalah seperti cekap atau tidak, adil atau tidak seseorang penyelia mengawas pekerja-pekerja di bawah jagaannya. Mereka mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi kelakuan dan prestasi pekerja. Untuk menjadi seorang pemimpin yang berkesan, seseorang pentadbir boleh memilih gaya kepimpinan yang difikirkan sesuai dengan keadaan kerja, keadaan dirinya sebagai seorang pemimpin dan keadaan pekerja-pekerja di bawah pimpinannya.

Staw dan Ross (1985) berpendapat bahawa di antara 3 jenis gaya kepimpinan, iaitu otokratik, demokratik dan "Laissez-Faire" demokratik adalah gaya kepimpinan yang paling ideal. Manakala dikatakan bahawa kepimpinan yang terbaik ialah kepimpinan yang mempunyai ketiga-tiga faktor di atas. Tambahan pula, juga didapati pentadbir yang mesra, berdedikasi dan dapat mengekalkan suasana kerja yang muhibbah secara tidak langsung akan meningkatkan tahap kepuasan di kalangan para pekerja.

Sebagai kesimpulan, dapat dikatakan bahawa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai-bagai faktor. Kajian yang lepas telah menunjukkan bahawa faktor yang disenaraikan di atas yang mempunyai perhubungan positif dengan kepuasan kerja, dan terdapat faktor juga yang mempunyai perhubungan yang tidak kuat.

Skop penyelidikan ini tertumpu kepada 8 faktor yang terbentang di atas disebabkan ia merupakan faktor asas yang mempengaruhi kepuasan kerja di kalangan para pekerja. Sebenarnya sama ada faktor-faktor ini mempunyai perhubungan dengan kepuasan atau tidak adalah bergantung kepada sikap golongan pekerja itu tersendiri. Oleh yang demikian, keputusan sesuatu kajian tidak boleh digeneralisasikan sebagai benar untuk semua pekerja.

## 2.6 HIPOTESIS KAJIAN

Tahap kepuasan kerja seseorang boleh dijelaskan dalam berbagai bentuk perlakuan . Dalam kajian ini dua faktor perlakuan yang dikenalpasti sebagai indikator kepuasan kerja responden iaitu sikap keterlibatan dan sikap peninggalan kerja.

Andaian yang diambil ialah sekiranya seseorang pekerja berpuas hati terhadap pekerjaannya, maka ia akan bersikap

keterlibatan kerja dan tidak akan bersikap peninggalan kerja dan sebaliknya.

Dalam konteks ini, indikator **bekerja banyak** ditentukan oleh tahap kepuasan kerja itu **sendiri**. Jelaslah bahawa pembolehubah kepuasan kerja **mempengaruhi** pembolehubah indikator kepuasan kerja responden.

Secara keseluruhannya hipotesis kajian adalah seperti berikut :

1. Terdapat perhubungan antara ciri-ciri peribadi dengan kepuasan kerja. Dalam konteks ini ciri-ciri peribadi merupakan pembolehubah bebas manakala kepuasan kerja adalah pembolehubah bergantung.
2. Kepuasan kerja rendah mempunyai perhubungan positif dengan peninggalan kerja dan perhubungan negatif dengan keterlibatan kerja.
3. Kepuasan kerja tinggi mempunyai perhubungan negatif dengan peninggalan kerja dan perhubungan positif dengan keterlibatan kerja.

## BAB 3

### 3.1 PENDAHULUAN

Tujuan kajian ini adalah untuk mengesan faktor-faktor kepuasan kerja dan tahap kepuasan kerja di kalangan para pekerja organisasi. Untuk tujuan di atas, 7 langkah tatacara penyelidikan berikut telah menjadi asas kepada kaedah penyelidikan.

3.2 Kajian perpustakaan

3.3 Sampel kajian.

3.4 Soalselidik kajian.

3.5 Prakajian.

3.6 Kajian sebenar.

3.7 Masalah kajian.

3.8 Menganalisa data-data.

### 3.2 KAJIAN PERPUSTAKAAN

Kajian perpustakaan adalah perlu bagi mengukuhkan lagi hasil penyelidikan ini . Melalui penyelidikan yang dilakukan di perpustakan, pengkaji telah memperolehi banyak maklumat berkaitan dengan topik kepuasan kerja. Rujukan yang dibuat adalah ke atas buku-buku dan jurnal-jurnal yang terkini yang berkaitan dengan teori dan hasil penemuan kajian berkaitan kepuasan kerja.

Penyelidikan perpustakan tersebut terutamanya dijalankan di beberapa universiti tempatan, seperti di Jabatan Psikologi UKM dan USM. Selain daripada itu, pengkaji juga melawat ke institusi INTAN (PUSAT) di Damansara dan cawangannya di Lorong Ilmu, Jalan Universiti yang berdekatan dengan Universiti Malaya.

Sumber-sumber kajian ini membekalkan kefahaman secara teoritikal ke atas aspek-aspek yang manakah harus dirangkumi dalam kajian tersebut. Selain daripada itu, memberi pendapat kepada pengkaji tentang apakah kaedah pengukuran yang tersedia bagi mengukur pelbagai aspek yang diliputi di dalam kajian dan apakah jenis kaedah penganalisaan yang telah digunakan oleh lain-lain pengkaji yang lepas.

### 3.3 SAMPEL KAJIAN

Tumpuan kajian ini adalah tentang kepuasan kerja di dalam sebuah syarikat suratkhabar tempatan. Seperti yang telah dimaklumkan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja seseorang pekerja dapat dianggarkan melalui jawapan yang dipilih berasaskan kepada kajian soalselidik. Akan tetapi, perlaksanaan soalselidik ini tidak semestinya merangkumi semua pekerja syarikat itu. Ini adalah kerana menurut Babbie 1990, adalah memadai sekiranya pendapat sampel sekumpulan pekerja untuk mewakili pendapat populasi

kumpulan tersebut.(Babbie 1990)

Daripada kajian yang dilaksanakan, sebuah syarikat akhbar tempatan (pusat) telah dipilih sebagai sampel kajian. Keseluruhan jumlah pekerja syarikat ini adalah 160 orang. Daripada jumlah bilangan tersebut, lebih kurang 80 pekerja dipilih untuk mewakili semua pekerja syarikat itu.

Mereka yang dipilih itu telah diberitahu secara formal oleh pihak pengurusan personel dengan surat temuduga. Setiap orang diberikan selama 30 minit untuk temubual dan menjawab soalselidik. Daripada temubual dijalankan, pengkaji cuba mengemukakan soalan tentang perasaan kepuasan mereka terhadap organisasi itu. Malahan, soalan soalselidik yang dibentangkan telah diterangkan satu demi satu oleh pengkaji sebelum para responden menjawab.

### 3.4 SOALSELIDIK KAJIAN

Soalselidik merupakan alat yang digunakan secara langsung dan merupakan asas ukuran pelbagai pandangan yang berupa data mentah yang diperlukan dalam kajian ini. Ia merupakan kaedah yang paling utama kepada pengkaji dalam proses mengumpulkan maklumat kajian. Pendekatan kajian ini adalah melalui penelitian dan penganalisaan data empirikal yang dikumpulkan melalui soalselidik dan temubual.

Dalam proses menyediakan soalselidik kajian, pengkaji mengambil contoh soalselidik yang telah sedia ada dan dianggap piawai khususnya bagi mengukur pembolehubah kepuasan kerja dan indikator kepuasan kerja. Secara amnya, soalselidik yang telah dibina berasaskan soalan tertutup. Setiap set soalselidik terdiri daripada 85 soalan.

Soalselidik yang telah dibina dan diubahsuaikan mengandungi pernyataan-pernyataan yang akan mencungkil pandangan dan menggambarkan kepuasan kerja di kalangan para pekerja iaitu dengan meminta responden menjawab berdasarkan kepada skala berikut :

|                  |        |                |                 |                           |
|------------------|--------|----------------|-----------------|---------------------------|
| 1                | 2      | 3              | 4               | 5                         |
| -----            | -----  | -----          | -----           | -----                     |
| SANGAT<br>SETUJU | SETUJU | TIDAK<br>PASTI | TIDAK<br>SETUJU | SANGAT<br>TIDAK<br>SETUJU |

Setiap faktor pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja ini mengandungi beberapa item atau pernyataan yang menerangkan tentang setiap perkara yang dipersoalkan yang berbentuk positif. Para responden diminta memilih dan menandakan jawapan yang difikirkan sesuai. Pilihan ini adalah berdasarkan kaedah "ranking" yang telah direka oleh Likert.

Kebanyakan para pengkaji berpendapat kaedah ini adalah sesuai diguna dalam kajian mengenai perlakuan individu. Ia juga senang direka bentuk, menjimatkan masa, menghasilkan

keputusan yang secara relatifnya adalah konsisten dan mudah untuk dianalisa (Babbie 1992).

Struktur soalselidik adalah dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu seperti berikut :

BAHAGIAN I : Mengandungi 6 soalan yang berhubung dengan hal peribadi pekerja. Ini termasuk jangka masa kerja, umur, jantina, taraf perkahwinan, taraf pendidikan dan pendapatan bulanan.

BAHAGIAN II : Mengandungi 46 soalan dan dibahagikan lagi kepada lapan faktor yang setiap satunya menyediakan beberapa pernyataan untuk dijawab khusus bagi aspek berkenaan. Lapan faktor ini adalah faktor pentadbiran, corak pekerjaan, rakan sekerja, kebijikan, pendapatan, suasana organisasi, kenaikan pangkat dan kepimpinan.

BAHAGIAN III : Mengandungi 33 soalan dan ia adalah terdiri daripada dua faktor indikator kepuasan kerja. Indikator tersebut adalah sikap peninggalan kerja dan sikap keterlibatan kerja.

### 3.5 PRAKAJIAN

Sebelum penyelidikan sebenar dilakukan, prakajian telah dijalankan dengan tujuan;

- A) menentukan kesesuaian format soalselidik dengan tujuan kajian.
- B) menentukan kesesuaian dan ketepatan arahan soalselidik.
- C) menentukan kefahaman mengenai maksud perkara-perkara soalselidik.

Kajian perintis ini telah dijalankan ke atas beberapa pekerja. Melalui proses ini, perubahan telah dibuat terhadap soalselidik supaya ia lebih berkesan untuk mengumpulkan data. Di antara perubahan adalah seperti berikut:

- A) Soalselidik yang pada asasnya dalam Bahasa Inggeris telah terjemahkan kepada Bahasa Mandarin. Ini disebabkan pekerja-pekerja adalah lebih mudah memahami Bahasa Mandarin jika dibandingkan dengan Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris.
- B) Soalan soalselidik dikurangkan dari jumlah 111 kepada 85 soalan. Soalan yang mempunyai erti lebih kurang sama, tidak terang dan tidak sesuai dikeluarkan.

### 3.6 KAJIAN SEBENAR

Dalam kerja lapangan, seramai 80 orang responden telah dipilih oleh pihak pengurusan personel syarikat tersebut. Jumlah ini adalah lebih kurang 50% daripada jumlah pekerja syarikat itu. Jumlah ini adalah responden perwakilan keseluruhan pekerja syarikat itu. Di antara jumlah itu adalah terdiri daripada 40 orang lelaki dan 40 orang perempuan.

Pihak syarikat telah merancangkan dan membenarkan setiap pekerja yang dipilih bertemu bual dengan pengkaji dalam masa 30 minit, sama ada dalam waktu bekerja atau masa rehat. Walaupun masa yang diperuntukan adalah 30 minit, tetapi kebanyakan daripada masa temuduga adalah melebihi 45 minit. Kadangkala, bertemu bual dengan seorang ketua jabatan adalah lebih kurang satu jam.

### 3.7 MASALAH KAJIAN

Walaupun responden adalah dipilih oleh pihak pengurus personel, tetapi terdapat sebilangan kecil pekerja yang enggan bertemu bual dengan pengkaji. Mereka berpendapat bahawa pengkaji merupakan orang yang diupahkan oleh pihak syarikat untuk mendapat maklumat tertentu.

Walaupun demikian, setelah penemuan dan perkenalan singkat di antara pengkaji dengan responden, perbualan berjalan dengan lancar. Mereka tidak lagi bersikap negatif terhadap pengkaji malahan bekerjasama. Daripada temubual yang dijalankan, terdapat sebilangan pekerja yang berharap segala perasaan tidak puas hati dapat disampaikan kepada pihak majikan dan pihak pentadbir melalui pengkaji.

Masalah yang lain ialah ketidakhadiran responden semasa temuduga yang ditetapkan. Di antara mereka, kebanyakannya adalah para pemberita dan para pemgumpul hutang iklan. Ini adalah disebabkan masa mereka berada di syarikat itu adalah tidak tetap, malahan kebanyakannya masa mereka adalah berada di luar syarikat. Keadaan ini telah menyebabkan pengkaji tidak dapat mengikut pelan yang dirancang untuk menyiapkan proses kutipan data.

Syarikat suratkhabar beroperasi sepanjang masa sehingga larut malam. Oleh yang demikian, pengkaji kadangkala terpaksa mengadakan temubual pada waktu malam. Selain daripada itu, pengkaji juga terpaksa menemui responden pada awal-awal pagi jika bersesuaian dengan waktu responden.

Pada amnya, proses temuduga yang dijalankan adalah bersifat perseorangan akan tetapi dalam keadaan tertentu, pengkaji terpaksa bertemu dengan responden secara berkumpulan. Ini adalah disebabkan terdapat sebilangan

responden yang bekerja ikut target. Masa kerja mereka adalah ditetapkan mengikut jumlah tertentu dan bakiya akan dikira sebagai pendapatan sampingan. Dalam keadaan demikian, responden adalah lebih suka bertemu~~bual~~ secara kumpulan supaya masa mereka dapat dijimatkan.

Akan tetapi, terdapat 5 responden yang sengaja mahu bertemu~~bual~~ secara kumpulan. Mereka bertemu~~bual~~ dengan cuba mempermudahkan pengkaji dan cuba menanyakan soalan yang bukan-bukan. Kejadian ini telah menyebabkan pengkaji tidak dapat bertemu~~bual~~ dengan berkesan malah amat menyusahkan pengkaji. Dalam keadaan sedemikian, persoalan yang berkaitan dengan perasaan responden tidak dapat dibincangkan. Kes ini sedikit sebanyak telah menjelaskan kesahihan jawapan soalselidik.

Pada keseluruhannya kerja lapangan adalah licin dan memuaskan. Ia memberi peluang kepada pengkaji untuk mencebur diri dalam syarikat itu sebagai pemerhati.

### 3.8 MEMGANALISA DATA KAJIAN

Soalselidik yang dikumpul daripada subjek diperiksa oleh pengkaji. Hanya soalselidik yang lengkap sahaja yang digunakan bagi maksud analisa kajian ini. Program Statistical Package for the Social Sciences (SPSS PC+) yang

digunakan untuk analisa adalah "Frequency", "Crosstab" dan "Correlation". Langkah-langkah **penganalisaan** data adalah seperti berikut :

#### **Langkah 1. Transformasi Data dalam Sistem SPSS**

Transformasi data asal sebagai pendahuluan kepada penganalisaan data yang sebenar. Transformasi data dilakukan dengan tujuan mewujudkan pembolehubah baru melalui operasi aritmetik seperti mencampur, mendarab dan membahagi di antara pembolehubah asal, atau sesuatu pembolehubah dengan pemalar tertentu.

#### **Langkah 2. "Recode"**

"Recode" dilakukan dengan tujuan mewujudkan pembolehubah baru yang bersifat kategori daripada pembolehubah asal yang bersifat ukuran selanjar. Antaranya adalah seperti kategori umur, pendapatan, tahap kepuasan kerja dan keterlibatan kerja.

#### **Langkah 3. Tatacara Arah "Frequency"**

Penganalisaan ciri-ciri peribadi responden dengan menggunakan tatacara arahan "frequency", iaitu seperti pengiraan min, mode dan median. Penganalisaan ini dapat menerangkan dapatan dari segi latar belakang peribadi responden.

#### **Langkah 4. "Crosstab"**

Tatacara arahan "Crosstab" digunakan untuk menghasilkan jadual kontingensi, nilai khi-kuasa, paras keertian. Paras keertian yang ditetapkan bagi menentukan perhubungan dengan menggunakan ujian khi-kuasa dua ialah pada paras 0.05.

#### **Langkah 5. "Correlation"**

Tatacara arahan "correlation" digunakan untuk menganalisa perhubungan pembolehubah kepuasan kerja dengan indikator kepuasan kerja. Tatacara arahan "correlation" yang digunakan adalah "Spearman Correlation Coefficient" yang bersesuaian dengan data-data ordinal.

## BAB 4

### 4.1 PENDAHULUAN

Bab ini akan memgemukakan keputusan dan interpretasi hasil kajian. Rangka kerja analisa yang akan dilakukan dalam bab ini adalah seperti berikut :

I. Dengan kaedah "Frequency" untuk mencari ciri-ciri peribadi responden. Tambahan pula, dengan khipuasa dua dan pekali kontigensi untuk menganalisa perhubungan kepuasan kerja dengan sifat-sifat peribadi para responden.

II. Dengan kaedah "Descriptive" untuk mencari tahap kepuasan kerja para pekerja secara keseluruhan. Tahap kepuasan kerja dibahagi kepada 3 bahagian. iaitu tahap kepuasan kerja (Tinggi), tahap kepuasan kerja (Sederhana) dan tahap kepuasan kerja (Rendah).

III. Dengan pekali korelasi Spearman untuk menganalisa perhubungan kepuasan kerja dengan indikator kepuasan kerja. Faktor-faktor indikator seperti faktor keterlibatan kerja dan peninggalan kerja.

### 4.2 CIRI-CIRI PERIBADI PARA RESPONDEN

Ciri-ciri peribadi para responden yang dianalisaikan adalah umur, jantina, taraf pendidikan, taraf perkahwinan,

jangka masa bekerja, dan pendapatan bulanan. Rajah-rajab disediakan dalam lampiran 1.

Lampiran 1 (Rajah 1) menunjukkan bahawa kebanyakan para pekerja adalah dalam lingkungan umur bawah 35 tahun, iaitu sebanyak 48 (60.0%) dan 32 (40.0%) daripada keseluruhan responden adalah berumur 35 tahun ke atas.

Lampiran 1 (Rajah 2) menunjukkan secara keseluruhan para responden terdiri daripada 40 (50.0%) lelaki dan (50%) perempuan. Jumlah yang seimbang itu, adalah kerana atas pemintaan pengkaji terhadap pihak pentadbir syarikat tersebut.

Lampiran 1 (Rajah 3), pula menunjukkan taraf perkahwinan para responden, didapati kebanyakan para responden adalah bujang. Di antara peratusan yang diperolehi, 46 (57.5%) responden yang bujang dan 32 (40.0%) yang berkahwin dan 2 (2.5%) telah bercerai.

Lampiran 1 (Rajah 4), dengan nyatanya menunjukkan bahawa sebilangan besar responden yang berpendidikan SPM/STPM, iaitu sebanyak 53 (65.05%), 24 (30.0%) yang berpendidikan SRP dan 3 (3.8%) yang berpendidikan sekolah rendah.

Lampiran (Rajah 5), juga dengan nyatanya menunjukkan bahawa kebanyakkan para pekerja yang berpendapatan rendah, iaitu sebanyak 49 (63.3%) dan hanya sebilangan kecil iaitu 31 (36.8%) yang berpendapatan melebih RM600. Dengan menggunakan ukuran pendapatan sebagai garis panduan kumpulan pekerja kolar-putih dan biru adalah didapati keseluruhan para responden dalam kumpulan pekerja kolar-biru.

Lampiran 1 (Rajah 6), menunjukkan pusingan keluar dan masuk pekerja baru dan lama adalah hampir seimbang iaitu 50% Daripada, hanya sebilangan pekerja iaitu sebanyak 39 (48.7%) yang berkerja lebih daripada 3 tahun, manakala lebih daripada 50.0 %, iaitu 41 (51.3%) pekerja yang bekerja antara 6 bulan hingga ke 3 tahun sahaja.

Secara kesimpulan, didapati kebanyakkan responden adalah berpendidikan menengah atas dan berpendapatan rendah dan kesemuanya dalam kumpulan pekerja kolar biru.

#### 4.3 TAHAP KEPUASAN KERJA PARA RESPONDEN

Kaedah 'Descriptive' digunakan untuk menggambarkan tahap kepuasan kerja para pekerja secara keseluruhan. Tahap kepuasan kerja dibahagi kepada 3 bahagian iaitu tahap kepuasan kerja (Tinggi), tahap kepuasan kerja (Sederhana) dan tahap kepuasan kerja (Rendah).

Oleh kerana soalselidik menggunakan perkadaruan 5 skala Likert, dan bagi membahagikan semua faktor kepuasan kerja kepada 3 tahap sahaja iaitu tahap kepuasan kerja (Tinggi) tahap kepuasan kerja (Sederhana) dan tahap kepuasan kerja (Rendah). Maka purata antara 3 ke bawah digolongkan dalam tahap kepuasan kerja (Tinggi), purata 3 adalah tahap kepuasan kerja (Sederhana) dan tahap kepuasan kerja (Rendah) adalah berpurata 3 ke atas.

Keputusan yang diperolehi dengan menggunakan kaedah 'Descriptive' SPSSPC+ seperti berikut :

**JADUAL 4.1 TAHAP KEPUASAN KERJA**

| Faktor Kepuasan kerja | Purata | Sisihan Piaawai |
|-----------------------|--------|-----------------|
| Rakan Sekerja         | 2.11   | 0.73            |
| Pentadbiran           | 2.40   | 0.94            |
| Kepimpinan            | 2.64   | 1.01            |
| Corak Pekerjaan       | 2.71   | 0.90            |
| Kenaikan Pangkat      | 2.71   | 0.97            |
| Suasana Organisasasi  | 2.81   | 1.04            |
| Kebajikan             | 3.01   | 0.95            |
| Pendapatan            | 3.28   | 1.11            |
| <br>                  |        |                 |
| Purata                | 2.70   | 1.00            |

Jadual 4.1 , secara keseluruhannya menunjukkan purata kepuasan kerja (2.70). Ia menunjukkan bahawa pekerja berpuas hati terhadap pekerjaan itu. Manakala antara faktor-faktor itu, mereka yang lebih berkepuasan mengikut susunan adalah seperti berikut :

#### 1. Kepuasan kerja (Tinggi):

Rakan sekerja (2.11), faktor pentadbiran (2.40), faktor Kepimpinan (2.64), faktor corak pekerjaan (2.71), faktor kenaikan pangkat (2.71) dan faktor suasana organisasi (2.81).

#### 2. Kepuasan kerja (Rendah)

Manakala mereka adalah tidak berpuas hati terhadap faktor pendapatan (3.28) dan faktor kebajikan (3.01).

Dengan kaedah "frequency" SPSSPC+ adalah lebih jelas menunjukkan peratusan kepuasan di antara faktor-faktor tersebut. Jadual disediakan seperti berikut :.

JADUAL 4.2 TAHAP KEPUASAN KERJA SECARA PERATUSAN MENGIKUT FAKTOR-FAKTOR

| FAKTOR<br>KEPUASAN<br>KERJA | TAHAP KEPUASAN KERJA |                  |                   |
|-----------------------------|----------------------|------------------|-------------------|
|                             | (PUAS HATI)<br>%     | (TAK PASTI)<br>% | (TIDAK PUAS)<br>% |
| Pentadbiran                 | 63.8                 | 18.7             | 17.5              |
| Corak<br>Pekerjaan          | 56.3                 | 18.7             | 25.0              |
| Rakan<br>Sekerja            | 87.5                 | 6.30             | 6.20              |
| Kebajikan                   | 35.0                 | 30.0             | 35.0              |
| Pendapatan                  | 35.0                 | 15.0             | 50.0              |
| Suasana<br>Organisasasi     | 53.8                 | 15.0             | 31.2              |
| Kenaikan<br>Pangkat         | 51.3                 | 25.0             | 23.7              |
| kepimpinan                  | 61.3                 | 12.5             | 26.2              |
| Purata                      | 62.5                 | 11.3             | 26.2              |

Jadual 4.2 menunjukkan secara peratusan kepuasan kerja yang diisikan oleh para responden dalam soalselidik tersebut. Secara puratanya keseluruhan responden adalah berpuas hati iaitu sebanyak 62.5%. Daripadanya, didapati 87.5% berpuas hati terhadap faktor rakan sekerja, 63.8% terhadap pentadbiran, 61.3% terhadap kepimpinan.

Dengan nyatanya, didapati para responden amat tidak puas hati terhadap faktor pendapatan. Iaitu terdapat sebanyak 50.0% responden yang tidak puas dan hanya 35.0% yang puas hati terhadap faktor pendapatan. Di samping itu, didapati hanya 35.0% responden yang puas hati terhadap faktor kebijakan dan sebilangan besar tak pasti kepuasannya, iaitu 30.0% dan tidak puas adalah 35.0%.

#### **4.4 PENGANALISAAN PERHUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN CIRI-CIRI KEPUASAN KERJA**

Kaedah khi-kuasa dua dan pekali kontigensi digunakan untuk menganalisa perhubungan kepuasan kerja dengan sifat-sifat peribadi para responden. Dalam ujian ini, paras keertian (Observed Significance Lever) sebanyak 0.05 ditetapkan sebagai signifikan antara kedua-dua pembolehubah itu. Sekiranya ujian paras keertian cukup kecil, kesimpulan hipotesis yang mengatakan kedua-dua pembolehubah tidak saling perhubungan akan ditolakan dan jika nilai lebih pada Paras keertian 0.05, hipotesis yang mengatakan kedua-dua Pembolehubah yang tidak perhubungan akan diterima.

JADUAL 4.3 PERHUBUNGAN UMUR DENGAN KEPUASAN KERJA

| Faktor Kepuasan kerja | Khi-Kuasa Dua | Pekali Kontigensi | Signifikan |
|-----------------------|---------------|-------------------|------------|
| Pentadbiran           | 8.34967       | 0.30742           | 0.49933    |
| Corak Pekerjaan       | 9.08854       | 0.31940           | 0.42914    |
| Rakan Sekerja         | 13.4952       | 0.37992           | 0.33409    |
| Kebajikan             | 15.8380       | 0.40652           | 0.19877    |
| Pendapatan            | 13.9627       | 0.38549           | 0.30309    |
| Suasana Organisasi    | 13.9952       | 0.38587           | 0.30101    |
| Kenaikan Pangkat      | 8.81911       | 0.31511           | 0.71830    |
| Kepimpinan            | 13.3589       | 0.33859           | 0.58450    |
| Purata                | 10.57754      | 0.34173           | 0.30578    |

\* Paras Keertian Pada 0.05

Jadual 4.3 menunjukkan bahawa tidak wujudnya perhubungan yang signifikan antara pembolehubah faktor umur dengan pembolehubah kepuasan kerja. Keputusan ujian khi kuasa dua (SPSSPC+) yang diperolehi adalah melebihi nilai Paras keertian 0.05. Ini bermakna hipotesis yang mengatakan faktor umur tidak mempunyai perhubungan dengan faktor kepuasan kerja diterima.

**JADUAL 4.4 PERHUBUNGAN JANTINA DENGAN KEPUASAN KERJA**

| Faktor kepuasan kerja | Khi-Kuasa Dua | Pekali Kontigensi | Signifikan |
|-----------------------|---------------|-------------------|------------|
| Pentadbiran           | 2.02771       | 0.15723           | 0.56668    |
| Corak Pekerjaan       | 4.26667       | 0.22502           | 0.23407    |
| Rakan Sekerja         | 8.50000       | 0.30991           | 0.07489    |
| Kebajikan             | 5.15538       | 0.24605           | 0.27172    |
| Pendapatan            | 3.95344       | 0.21700           | 0.41234    |
| Suasana Organisasi    | 3.95344       | 0.16869           | 0.67294    |
| Kenaikan Pangkat      | 0.77658       | 0.09805           | 0.94156    |
| Kepimpinan            | 3.17778       | 0.19546           | 0.52853    |
| Purata                | 0.56111       | 0.08346           | 0.90527    |

\* Paras Keertian Pada 0.05

Jadual 4.4 menunjukkan bahawa tidak wujudnya perhubungan yang signifikan antara pembolehubah faktor jantina dengan pembolehubah kepuasan kerja. Secara kesimpulannya, hipotesis yang mengatakan faktor jantina tidak mempunyai perhubungan dengan kepuasan kerja dapat diterima.

**JADUAL 4.5 PERHUBUNGAN TARAF PERKAHWINAN DENGAN  
KEPUASAN KERJA**

| Faktor<br>Kepuasan<br>kerja | Khi-Kuasa<br>Dua | Pekali<br>Kontigensi | Singnifikan |
|-----------------------------|------------------|----------------------|-------------|
| Pentadbiran                 | 4.20271          | 0.22341              | 0.64927     |
| Corak<br>Pekerjaan          | 3.01570          | 0.19060              | 0.80687     |
| Rakan<br>Sekerja            | 14.88780         | 0.39610              | 0.06136     |
| Kebajikan                   | 6.84135          | 0.28068              | 0.55384     |
| Pendapatan                  | 7.70702          | 0.29643              | 0.46260     |
| Suasana<br>Organisasi       | 5.24589          | 0.24807              | 0.73100     |
| Kenaikan<br>Pangkat         | 3.71768          | 0.21073              | 0.88165     |
| Kepimpinan                  | 8.77174          | 0.31434              | 0.36192     |
| Purata                      | 2.32935          | 0.16821              | 0.88706     |

\* Paras Keertian Pada 0.05

Jadual 4.5 menunjukkan bahawa tidak wujudnya perhubungan yang signifikan antara pembolehubah faktor taraf perkahwinan dengan pembolehubah kepuasan kerja.

Ini bermakna hipotesis yang mengatakan faktor jantina yang tidak mempunyai perhubungan dengan tahap kepuasan kerja dapat diterima.

**JADUAL 4.6 PERHUBUNGAN TARAF PENDIDIKAN DENGAN  
KEPUASAN KERJA**

| Faktor<br>Kepuasan<br>kerja | Khi-Kuasa<br>Dua | Pekali<br>Kontigensi | Signifikan |
|-----------------------------|------------------|----------------------|------------|
| Pentadbiran                 | 7.63570          | 0.29518              | 0.57123    |
| Corak<br>Pekerjaan          | 7.73789          | 0.29697              | 0.56076    |
| Rakan<br>Sekerja            | 3.85553          | 0.21443              | 0.98590    |
| Kebajikan                   | 27.9379          | 0.50876              | 0.00565 *  |
| Pendapatan                  | 13.7123          | 0.38252              | 0.01945 *  |
| Suasana<br>Organisasi       | 7.43798          | 0.29166              | 0.82737    |
| Kenaikan<br>Pangkat         | 9.86746          | 0.33136              | 0.00759 *  |
| Kepimpinan                  | 6.27208          | 0.26963              | 0.90175    |
| Purata                      | 14.04188         | 0.38641              | 0.02084 *  |

\* Paras Keertian Pada 0.05

Jadual 4.6 menunjukkan bahawa wujudnya perhubungan yang signifikan antara pembolehubah faktor taraf pendidikan dengan pembolehubah purata kepuasan kerja keseluruhan kecuali terhadap faktor pentadbiran, corak pekerjaan, rakan sekerja, suasana organisasi dan kepimpinan.

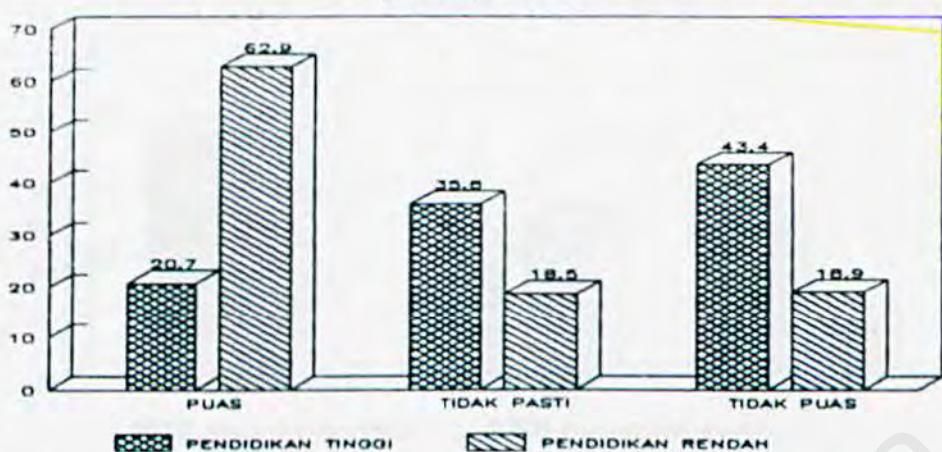
Keputusan ujian khas kuasa dua (SPSSPC+) yang diperolehi kebanyakannya adalah pada nilai paras keertian  $0.05$  seperti faktor kebajikan, pendapatan, kenaikan pangkat dan purata kepuasan kerja. Ini bermakna hipotesis yang mengatakan faktor taraf pendidikan tidak mempunyai perhubungan dengan tahap kepuasan kerja ditolak dari segi pernyataan faktor-faktor tersebut.

Walaubagaimana pun, hipotesis pada amnya yang mengatakan faktor taraf pendidikan tidak mempunyai perhubungan dengan tahap kepuasan kerja tidak akan ditolak dengan sepenuhnya. Ini disebabkan terdapat pernyataan-pernyataan faktor yang menunjukkan nilai paras keertiaan yang melebihi  $0.05$  iaitu seperti faktor Pentadbiran, corak pekerjaan, rakan sekerja, suasana organisasi dan kepimpinan.

Hasil dari analisa kepuasan kerja mengikut faktor Pendidikan telah diterjemahkan kepada "Histogram" dalam carta berikut 4.1-4.4.

CARTA 4.1: TAHAP KEPUASAN (KEBAJIKAN)  
TAHAP PENDIDIKAN

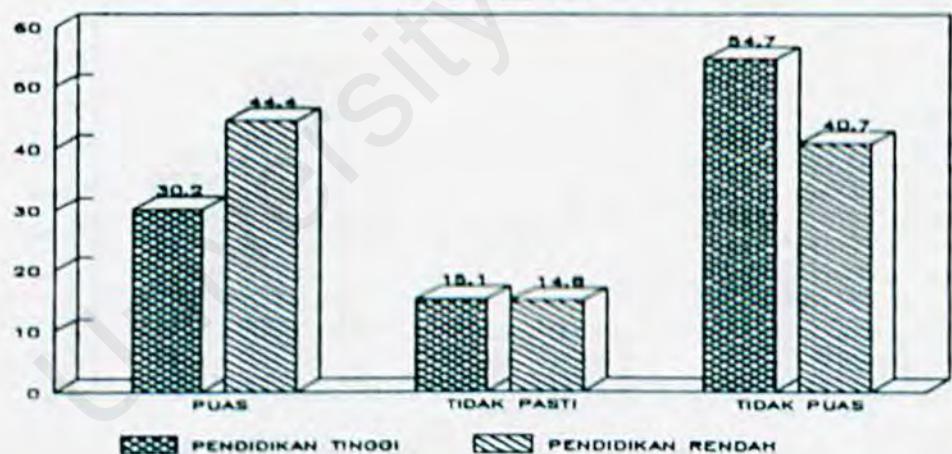
PERSEN



Jadual 4.2 menunjukkan 35.0% responden tidak puas hati dengan kebijakan organisasi. Secara perbandingan carta 4.1, didapati kumpulan responden berpendidikan tinggi tidak puas hati iaitu 43.4%, manakala kumpulan responden berpendidikan rendah yang tidak puas hati adalah 18.9%.

CARTA 4.2: TAHAP KEPUASAN (PENDAPATAN)  
TAHAP PENDIDIKAN

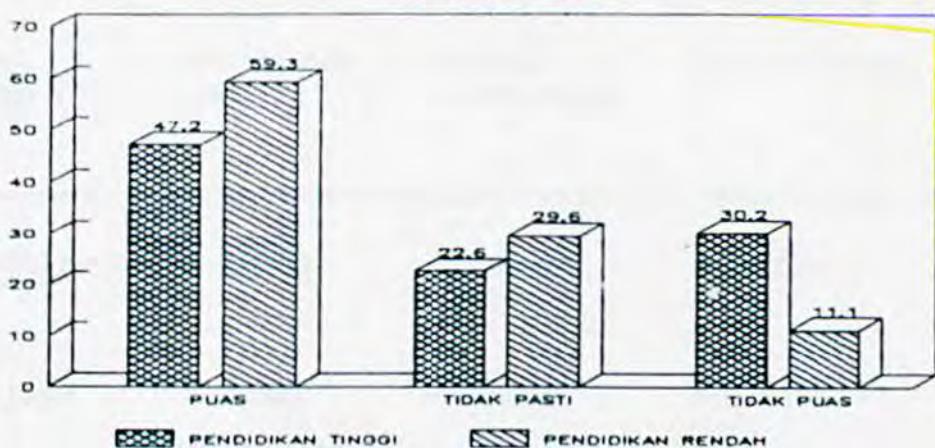
PERSEN



Jadual 4.2 menunjukkan 50.0% responden tidak puas hati dengan pendapatan. Secara perbandingan carta 4.2, didapati kumpulan responden berpendidikan tinggi tidak puas hati iaitu 54.7%, manakala kumpulan responden berpendidikan rendah yang tidak puas hati adalah 40.7%.

CARTA 4.3: TAHAP KEPUASAN (K.PANGKAT)  
TAHAP PENDIDIKAN

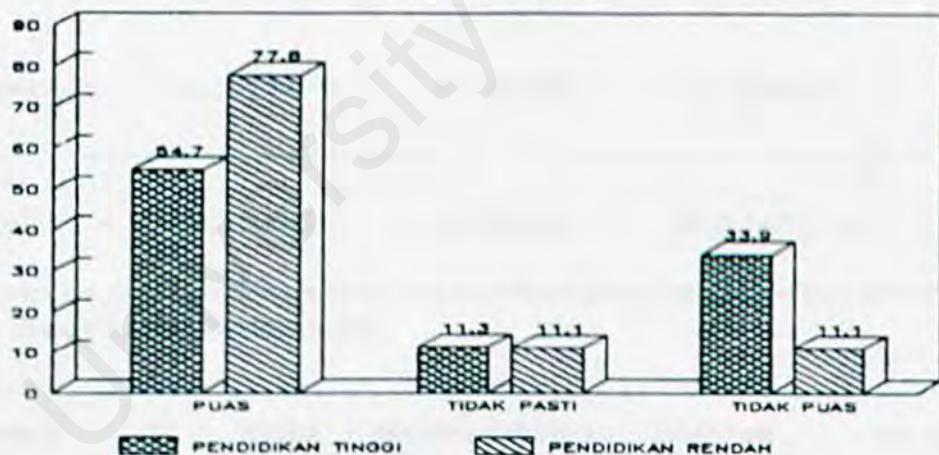
PERATUS



Jadual 4.2 menunjukkan 51.2% responden puas hati dengan kenaikan pangkat. Secara perbandingan carta 4.3, didapati kumpulan responden berpendidikan rendah lebih puas hati iaitu 59.3%, manakala kumpulan responden berpendidikan tinggi yang puas hati adalah 47.2%.

CARTA 4.4: TAHAP KEPUASAN (P.KEPUASAN)  
TAHAP PENDIDIKAN

PERATUS



Jadual 4.2 menunjukkan 62.5% responden puas hati dengan purata kepuasan kerja. Secara perbandingan carta 4.4, didapati kumpulan responden berpendidikan rendah lebih puas hati iaitu 77.8%, manakala kumpulan responden berpendidikan tinggi yang puas hati adalah 54.7%.

JADUAL 4.7 PERHUBUNGAN PENDAPATAN DENGAN KEPUASAN KERJA

| Faktor<br>Kepuasan<br>kerja | Khi-Kuasa<br>Dua | Pekali<br>Kontigensi | Signifikan |
|-----------------------------|------------------|----------------------|------------|
| Pentadbiran                 | 7.79001          | 0.29788              | 0.55544    |
| Corak<br>Pekerjaan          | 7.84883          | 0.29891              | 0.54945    |
| Rakan<br>Sekerja            | 7.31670          | 0.28947              | 0.83599    |
| Kebajikan                   | 10.56703         | 0.34158              | 0.00634 *  |
| Pendapatan                  | 5.33077          | 0.24994              | 0.04601 *  |
| Suasana<br>Organisasi       | 7.62947          | 0.29507              | 0.81337    |
| Kenaikan<br>Pangkat         | 7.96631          | 0.30093              | 0.00776 *  |
| Kepimpinan                  | 12.14479         | 0.36304              | 0.43412    |
| Purata                      | 7.12589          | 0.28599              | 0.02401 *  |

\* Paras Keertian Pada 0.05

Jadual di atas menunjukkan bahawa wujudnya perhubungan yang signifikan antara pembolehubah faktor taraf pendapatan dengan pembolehunah kepuasan kerja keseluruhan kecuali terhadap faktor-faktor pentadbiran, corak pekerjaan, rakan sekerja, suasana organisasi dan kepimpinan.

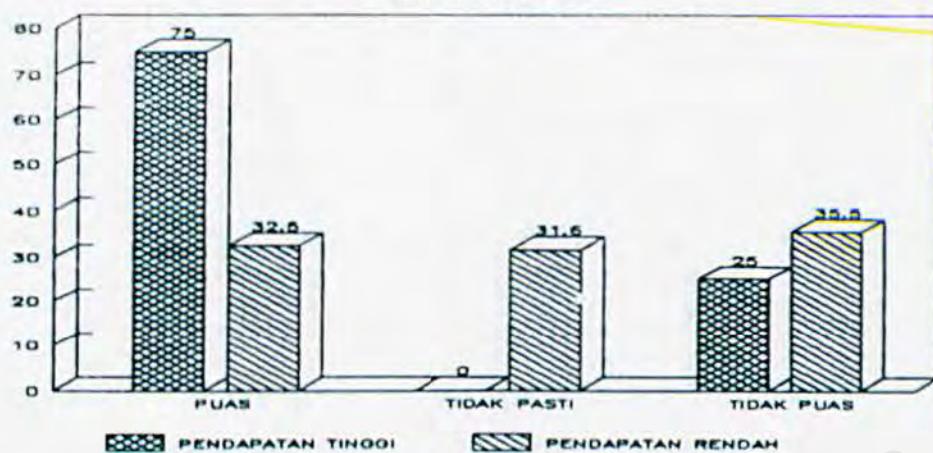
Keputusan ujian khi kuasa dua (SPSSPC+) yang diperolehi kebanyakannya adalah pada nilai paras keertian 0.05 seperti faktor kebijikan, pendapatan, kenaikan pangkat, purata kepuasan kerja keseluruhan. Ini bermakna hipotesis yang mengatakan faktor taraf pendapatan tidak mempunyai perhubungan dengan tahap kepuasan kerja ditolak dari segi pernyataan faktor-faktor tersebut.

Walaubagaimana pun, hipotesis yang mengatakan faktor taraf pendapatan tidak mempunyai perhubungan dengan tahap kepuasan kerja tidak akan ditolak sama sekali. Ini disebabkan terdapat pernyataan-pernyataan faktor yang menunjukkan nilai paras keertian yang melebihi 0.05. Diantaranya seperti faktor pentadbiran, corak pekerjaan, rakan sekerja, suasana organisasi dan kepimpinan.

Hasil dari analisa kepuasan kerja mengikut faktor Pendapatan telah diterjemahkan kepada "Histograms" dalam carta 4.5-4.8.

CARTA 4.5: TAHAP KEPUASAN (KEBAJIKAN)  
TAHAP PENDAPATAN

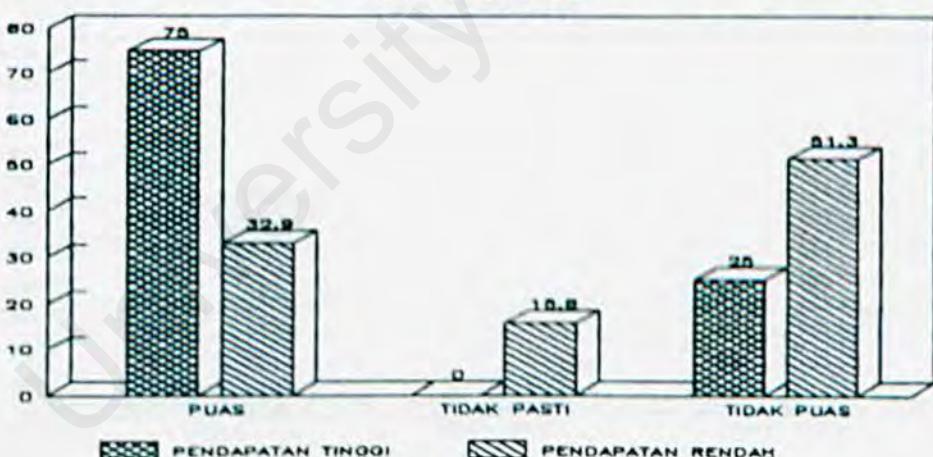
PERATUSAN



Jadual 4.2 menunjukkan 35.0% responden tidak puas hati dengan kebajikan. Secara perbandingan carta 4.5, didapati kumpulan responden berpendapatan rendah lebih tidak puas hati iaitu 35.5%, manakala kumpulan responden berpendapatan tinggi yang tidak puas hati adalah 25.0%.

CARTA 4.6: TAHAP KEPUASAN (PENDAPATAN)  
TAHAP PENDAPATAN

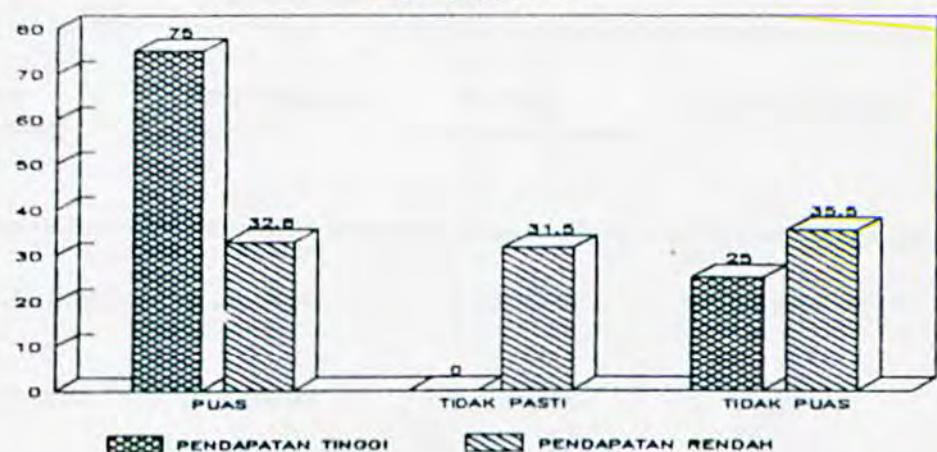
PERATUSAN



Jadual 4.2 menunjukkan 50.0% responden tidak puas hati dengan faktor pendapatan. Secara perbandingan carta 4.6, didapati kumpulan responden berpendapatan rendah lebih tidak puas hati iaitu 51.3%, manakala kumpulan responden berpendidikan tinggi yang tidak puas hati adalah 25.0%.

CARTA 4.7: TAHAP KEPUASAN (K. PANGKAT)  
TAHAP PENDAPATAN

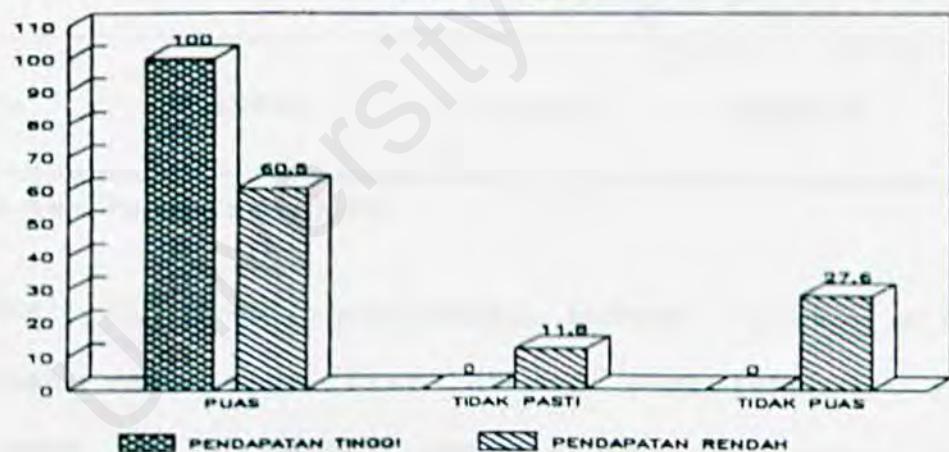
PERUSAHAAN



Jadual 4.2 menunjukkan 51.3% responden puas hati dengan kenaikan pangkat. Secara perbandingan carta 4.7, didapati kumpulan responden berpendapatan tinggi lebih puas hati iaitu 75.0%, manakala kumpulan responden berpendapatan rendah yang puas hati adalah 32.8%.

CARTA 4.8: TAHAP KEPUASAN (P.KEPUASAN)  
TAHAP PENDAPATAN

PERUSAHAAN



Jadual 4.2 menunjukkan 62.8% responden puas hati dengan purata kepuasan . Secara perbandingan carta 4.8, didapati kumpulan responden berpendapatan tinggi lebih puas hati sebanyak 100.0%, manakala kumpulan responden berpendapatan rendah yang puas hati adalah 60.5%.

JADUAL 4.8 PERHUBUNGAN JANGKAAN MASA KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA

| Faktor<br>Kepuasan<br>kerja | Khi-Kuasa<br>Dua | Pekali<br>Kontigensi | Singnifikan |
|-----------------------------|------------------|----------------------|-------------|
| Pentadbiran                 | 8.22706          | 0.30537              | 0.51144     |
| Corak<br>Pekerjaan          | 2.00494          | 0.15636              | 0.99139     |
| Rakan<br>Sekerja            | 7.91883          | 0.30012              | 0.79144     |
| Kebajikan                   | 15.3467          | 0.40119              | 0.22302     |
| Pendapatan                  | 11.4301          | 0.35357              | 0.49246     |
| Suasana<br>Organisasi       | 12.7748          | 0.35357              | 0.38562     |
| Kenaikan<br>Pangkat         | 9.27575          | 0.32234              | 0.67922     |
| Kepimpinan                  | 12.60247         | 0.36891              | 0.39858     |
| Purata                      | 8.45795          | 0.30922              | 0.484473    |

\* Paras Keertian Pada 0.05

Jadual di atas menunjukkan bahawa tidak wujudnya perhubungan yang signifikan antara pembolehubah faktor jangka masa kerja dengan pembolehubah kepuasan kerja. Keputusan ujian khi kuasa dua (SPSSPC+) yang diperolehi adalah melebihi nilai paras keertian 0.05. Ini bermakna hipotesis yang mengatakan faktor jangka masa kerja tidak mempunyai perhubungan dengan faktor kepuasan kerja dapat diterima.

#### 4.5 PENGANALISAAN PERHUBUNGAN KEPUASAN DENGAN INDIKATOR-INDIKATOR

Bahagian ini akan menghuraikan kesan yang mungkin terjadi ke atas para responden akibat daripada tahap kepuasan kerja. Menurut hipotesis kajian yang mengatakan terdapat perhubungan kepuasan kerja dengan indikator kepuasan kerja, iaitu jika seseorang pekerja berkepuasan kerja ia akan keterlibatan kerja. manakala jika seseorang pekerja yang didapati tidak puas terhadap kerja akan bertindak peninggalan kerja.

Indikator-indikator yang dikemukakan seperti sikap keterlibatan kerja adalah kesan positif dan sikap Peninggalan kerja adalah sikap negatif terhadap tahap kepuasan kerja. Dalam konteks ini, kepuasan kerja adalah Pembolehubah bergantung dan indikator kepuasan kerja adalah Pembolehubah bebas.

Segala data yang dikumpulkan adalah data ordinal. Oleh yang demikian, statistik korelasi Spearman (SPSSPC+) digunakan untuk menghuraikan perhubungan kepuasan kerja dengan indikator kepuasan kerja.

Dengan ujian statistik korelasi Spearman (SPSSPC+), keputusan yang bertanda positif menunjukkan perkadaran selari antara perubahan satu pembolehubah dengan perubahan pembolehubah satu lagi. Manakala pekali korelasi yang

bertanda negatif bermakna perkadaran songsang antara perubahan kedua-dua pembolehubah itu.

Diantara pengkajian hipotesis adalah seperti berikut :

- a) Hipotesis yang mengatakan bahawa para pekerja dengan tahap kepuasan kerja (Tinggi) akan bersikap keterlibatan kerja.
- b) Hipotesis sebaliknya yang bermakna pekerja dengan tahap kepuasan kerja yang rendah akan bersikap peninggalan kerja.

#### 4.5.1 PERHUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN KETERLIBATAN KERJA

Data mengenai faktor keterlibatan kerja mengikut skala Likert adalah seperti berikut :

Skor (1) adalah bermakna sangat keterlibatan kerja, skor (2) adalah keterlibatan kerja, skor (3) adalah tidak pastinya terlibat atau tak terlibat, skor (4) adalah tak terlibat dan skor (5) sangat tak terlibat terhadap kerja.

Daripada skor-skor diatas akan digolongkan dalam tiga tahap keterlibatan kerja iaitu tahap keterlibatan kerja antara skor (1) dan (2), skor (3) adalah tahap keterlibatan kerja (Tak pasti), manakala skor (4) dan (5) adalah tahap tak terlibat kerja.

Berikut adalah jadual kekerapan tahap kepuasan kerja yang menunjukkan tahap keterlibatan para responden dalam organisasi itu.

Jadual 4.9 Tahap Keterlibatan Kerja

| Tahap Keterlibatan       | Bilangan | Peratusan |
|--------------------------|----------|-----------|
| Keterlibatan (Tinggi)    | 38       | 47.6%     |
| Keterlibatan (Tak Pasti) | 26       | 32.5%     |
| Keterlibatan (Rendah)    | 16       | 20.1%     |

Daripada jadual 4.9 di atas, dapat dikatakan 47.6% responden yang keterlibatan dalam pekerjaan berbanding dengan 32.5% yang tidak pastinya keterlibatan terhadap Pekerjaan dan 20.1% yang bersikap tak terlibat kerja. Secara keseluruhannya, didapati para responden yang keterlibatan kerja adalah sebanyak 47.6% sahaja.

Untuk membuktikan kewujudan perhubungan antara tahap kepuasan kerja dengan indikator kepuasan kerja sila rujuk kepada keputusan statistik korelasi Spearman (SPSSPC+) di bawah .

JADUAL 4.10 PERHUBUNGAN SKOR KETERLIBATAN KERJA DENGAN  
KEPUASAN KERJA

---

| Faktor<br>Kepuasan<br>kerja | Nilai Pekali korelasi |
|-----------------------------|-----------------------|
| Pentadbiran                 | -.03587               |
| Corak Pekerjaan             | 0.12398               |
| Rakan Sekerja               | -.18264               |
| Kebajikan                   | -.10802               |
| Pendapatan                  | 0.01376               |
| Suasana Organisasi          | 0.18939               |
| Kenaikan Pangkat            | 0.33553               |
| Kepimpinan                  | -.16355               |
| <hr/><br>Purata             | 0.10347               |

---

Jadual 4.10 dengan nyatanya menunjukkan tahap kepuasan kerja hampir kesemuanya mempunyai perhubungan yang positif terhadap keterlibatan kerja. Kebanyakan nilai korelasi bertanda positif kecuali faktor pentadbiran, kebajikan dan faktor kepimpinan. Walaubagaimana pun, didapati nilai pekali korelasi purata kepuasan kerja keseluruhan 0.10347 menunjukkan perhubungan antara kedua-dua pembolehubah tidak begitu teguh.

Keputusan nilai pekali korelasi yang bertanda positif diatas menunjukkan wujudnya perhubungan perkadaran selari antara pembolehubah faktor kepuasan kerja dan kesan

keterlibatan kerja. Oleh kerana nilai pekali **korelasi**  
bertanda positif, maka ia boleh ditaksirkan bahawa **tahap**  
**kepuasan kerja yang tinggi akan membawa kepada kesan**  
**keterlibatan kerja yang tinggi dan sebaliknya.**

Manakala ia juga membuktikan kebenaran hipotesis yang mengatakan bahawa tahap kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi sikap keterlibatan kerja.

JADUAL 4.11 PERHUBUNGAN SIKAP KETERLIBATAN KERJA DENGAN  
KEPUASAN KERJA

| Faktor<br>Kepuasan<br>kerja | Khi-Kuasa<br>Dua | Pekali<br>Kontigensi | Singnifikan |
|-----------------------------|------------------|----------------------|-------------|
| Pentadbiran                 | 12.79016         | 0.37127              | 0.38448     |
| Corak<br>Pekerjaan          | 41.15245         | 0.58282              | 0.00001 *   |
| Rakan<br>Sekerja            | 47.76533         | 0.63822              | 0.00001 *   |
| Kebajikan                   | 15.64085         | 0.40440              | 0.47830     |
| Pendapatan                  | 32.07048         | 0.53494              | 0.00979 *   |
| Suasana<br>Organisasi       | 56.83523         | 0.64448              | 0.00001 *   |
| Kenaikan<br>Pangkat         | 60.58497         | 0.65647              | 0.00001 *   |
| Kepimpinan                  | 60.58497         | 065647               | 0.00001 *   |
| Purata                      | 55.34903         | 0.63948              | 0.00001 *   |

\* Paras Keertian Pada 0.05

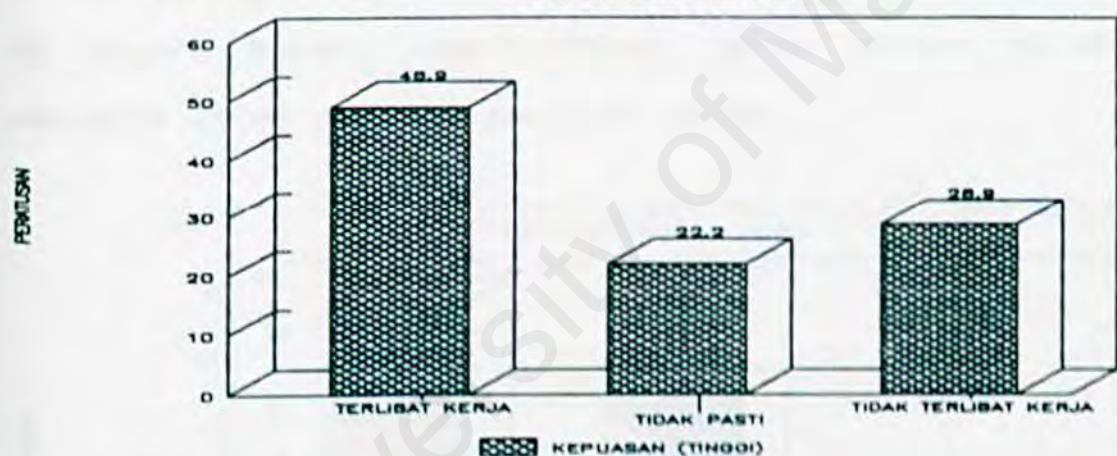
Jadual di atas menunjukkan bahawa wujudnya perhubungan yang signifikan antara pembolehubah faktor tahap kepuasan dengan pembolehubah sikap keterlibatan kecuali terhadap faktor pentadbiran, kebajikan dan kepimpinan.

Keputusan ujian khi kuasa dua (SPSSPC+) yang diperolehi kebanyakannya adalah pada nilai paras keertian 0.05 seperti

faktor corak pekerjaan, rakan sekerja, pendapatan, suasana organisasi, kenaikan pangkat dan purata kepuasan kerja. Ini bermakna hipotesis yang mengatakan faktor tahap kepuasan kerja tidak mempunyai perhubungan dengan sikap keterlibatan kerja ditolak dari segi pernyataan faktor-faktor tersebut.

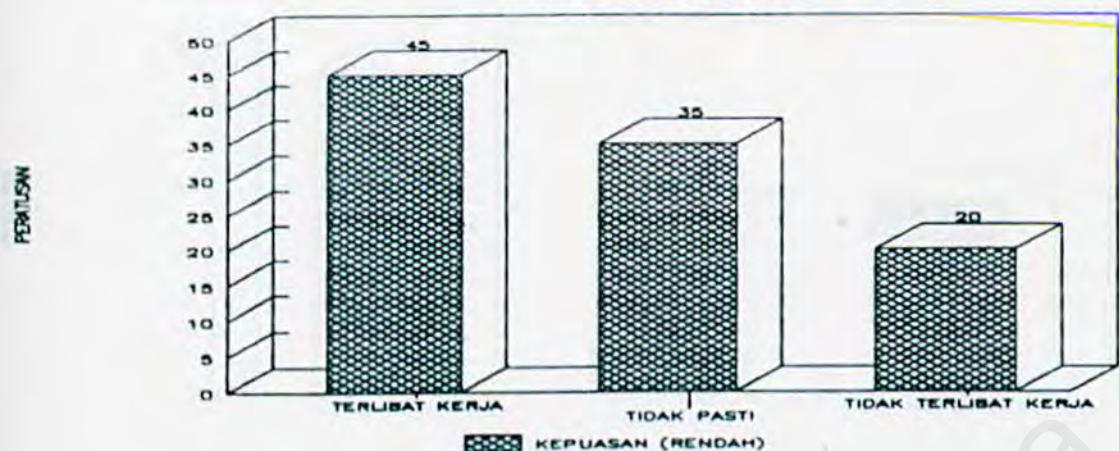
Hasil dari analisa kepuasan kerja mengikut indikator keterlibatan kerja telah diterjemahkan kepada "Histograms" dalam carta 4.9-4.15.

CARTA 4.9: TAHAP KEPUASAN (C. PEKERJAAN)  
TAHAP KETERLIBATAN KERJA



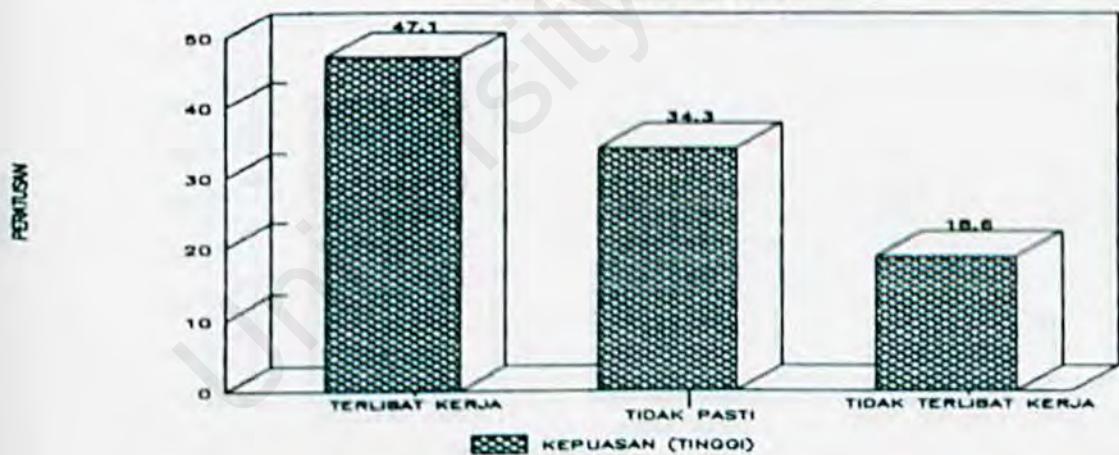
Jadual 4.2 menunjukkan 56.3% responden puas hati dengan corak pekerjaan. Secara perbandingan carta 4.9, didapati di antara mereka yang terlibat kerja adalah 48.9% dan sebanyak 28.9% yang tak terlibat kerja.

CARTA 4.10: TAHAP KEPUASAN (PENDAPATAN)  
TAHAP KETERLIBATAN KERJA



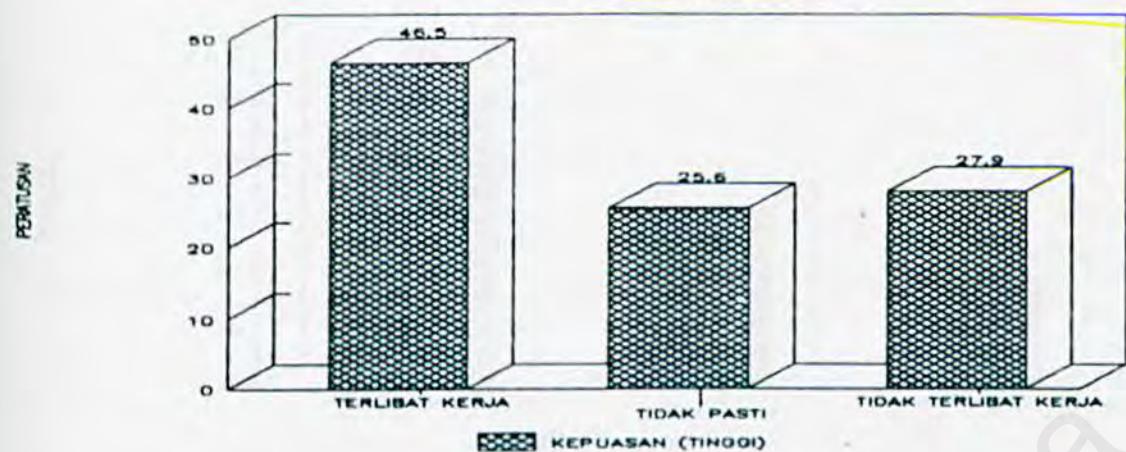
Jadual 4.2 menunjukkan 50.0% responden tidak puas hati dengan pendapatan. Secara perbandingan carta 4.10, didapati di antara mereka yang terlibat kerja adalah 45.0% dan sebanyak 20.0% yang tak terlibat kerja.

CARTA 4.11: TAHAP KEPUASAN (R. SEKERJA)  
TAHAP KETERLIBATAN KERJA



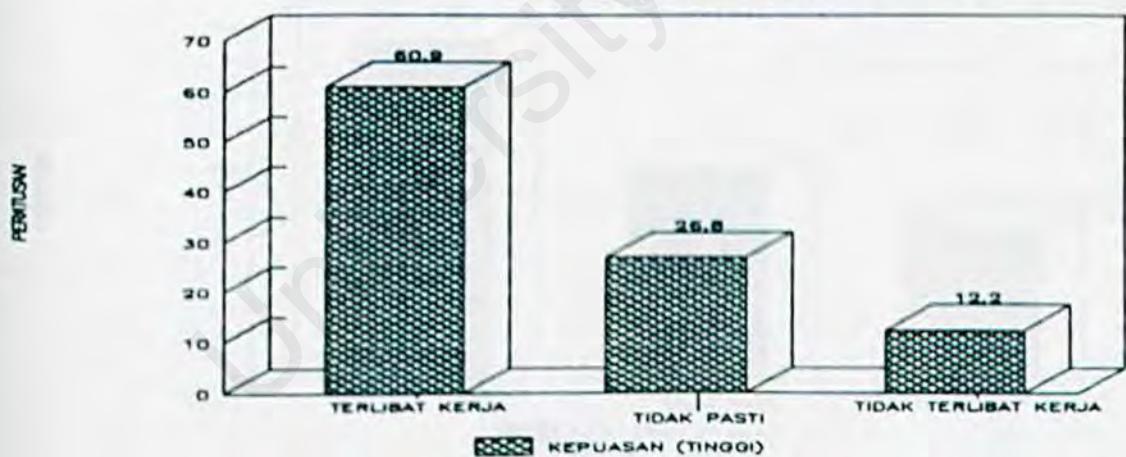
Jadual 4.2 menunjukkan 87.5% responden puas hati dengan rakan sekerja. Secara perbandingan carta 4.11, didapati di antara mereka yang terlibat kerja adalah 47.1% dan sebanyak 18.6% yang tak terlibat kerja.

CARTA 4.12: TAHAP KEPUASAN(S. ORGANISASI)  
TAHAP KETERLIBATAN KERJA



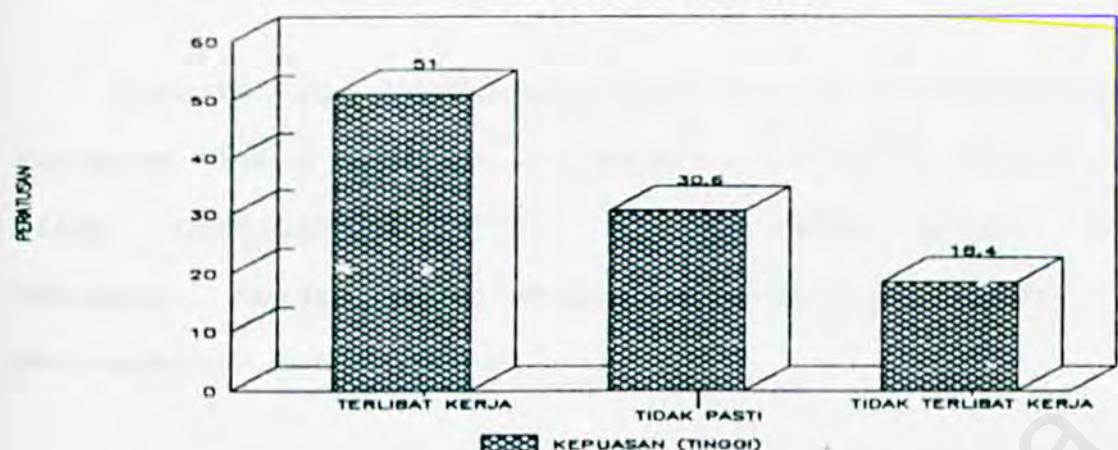
Jadual 4.2 menunjukkan 53.8% responden puas hati dengan suasana organisasi. Secara perbandingan carta 4.12, didapati di antara mereka yang terlibat kerja adalah 46.5% dan sebanyak 27.9 yang tak terlibat kerja.

CARTA 4.13: TAHAP KEPUASAN(K. PANGKAT)  
TAHAP KETERLIBATAN KERJA



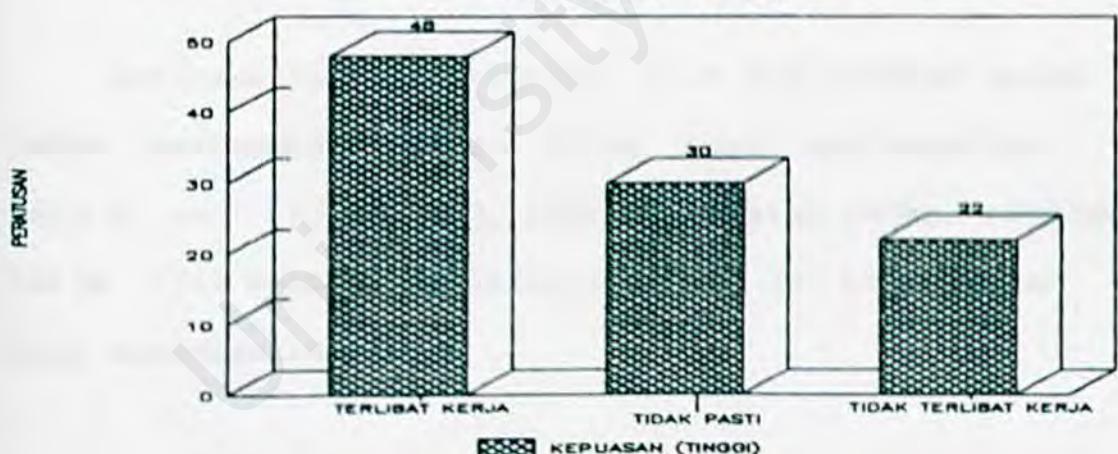
Jadual 4.2 menunjukkan 51.3% responden puas hati dengan kenaikan pangkat. Secara perbandingan carta 4.13, didapati di antara mereka yang terlibat kerja adalah 60.9% dan sebanyak 12.2% yang tak terlibat kerja.

CARTA 4.14: TAHAP KEPUASAN (KEPIMPINAN)  
TAHAP KETERLIBATAN KERJA



Jadual 4.2 menunjukkan 61.3% responden puas hati dengan kepimpinan. Secara perbandingan carta 4.14, didapati di antara mereka yang terlibat kerja adalah 51.0% dan sebanyak 18.4% yang tak terlibat kerja.

CARTA 4.15: TAHAP KEPUASAN(P. KEPUASAN)  
TAHAP KETERLIBATAN KERJA



Jadual 4.2 menunjukkan 62.5% responden puas hati secara puratanya. Secara perbandingan carta 4.15, didapati di antara mereka yang terlibat kerja adalah 48.0% dan sebanyak 22.0% yang tak terlibat kerja.

#### 4.5.2 PERHUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN SIKAP PENINGGALAN KERJA

Seperti yang dikemukakan dalam kajian hipotesis, faktor kepuasan kerja mempunyai perhubungan songsang dengan kesan sikap peninggalan kerja. Ini bermakna dengan adanya kepuasan kerja pada amnya para pekerja tidak akan meninggalkan kerja mereka.

Dalam skor-skor kajian soalseledik dilabelkan skor (1) adalah bermakna sangat ingin meninggalkan kerja, skor (2) adalah ingin meninggalkan kerja, skor (3) adalah tidak pastinya sama ada akan meninggalkan kerja atau tidak, skor (4) adalah tidak akan meninggalkan kerja dan skor (5) sangat tidak mungkin meninggalkan kerja.

Daripada skor-skor diatas, akan digolongkan dalam tiga tahap peninggalan kerja iaitu akan meninggalkan kerja antara skor (1) dan (2), skor (3) adalah tahap peninggalan kerja (Tak pasti), manakala skor (4) dan (5) adalah tidak akan meninggalkan kerja .

Jadual 4.12 berikut adalah kekerapan tahap **kepuasan kerja** dengan sikap peninggalan kerja.

**Jadual 4.12 Tahap Peninggalan Kerja**

| Tahap<br>Peninggalan              | Bilangan | Peratusan |
|-----------------------------------|----------|-----------|
| <hr/>                             |          |           |
| Akan Meninggalkan<br>Kerja        | 15       | 18.8%     |
| <hr/>                             |          |           |
| Tak Pasti                         | 19       | 23.8%     |
| <hr/>                             |          |           |
| Tak akan<br>Meninggalkan<br>kerja | 46       | 57.6%     |
| <hr/>                             |          |           |

Daripada jadual di atas, dapat dikatakan 57.6% responden tak akan meninggalkan kerja berbanding dengan 23.8% yang tidak pastinya peninggalan kerja dan 18.8% yang akan meninggalkan kerja. Kesimpulannya, sikap para pekerja yang ingin meninggalkan kerja adalah rendah sahaja. Tambahan pula, kebanyakannya mereka juga dalam keadaan tidak pasti.

Untuk membuktikan kewujudan perhubungan antara tahap kepuasan kerja dengan indikator kepuasan kerja sila merujuk kepada keputusan statistik koreksi Spearman (SPSSPC+) di bawah.

JADUAL 4.13 PERHUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN  
PENINGGALAN KERJA

---

| Faktor<br>kepuasan<br>kerja | Nilai Pekali Korelasi |
|-----------------------------|-----------------------|
| Pentadbiran                 | - .14993              |
| Corak Pekerjaan             | - .12438              |
| Rakan Sekerja               | - .18994              |
| Kebajikan                   | 0.02742               |
| Pendapatan                  | - .24244              |
| Suasana Organisasi          | - .05511              |
| Kenaikan Pangkat            | - .10006              |
| Kepimpinan                  | - .03931              |
| <hr/><br>Purata             | - .25447              |

---

Jadual 4.13 di atas, dengan nyatanya menunjukkan bahawa tahap kepuasan kerja hampir kesemuanya mempunyai hubungan yang signifikan dengan faktor peninggalan kerja. Kebanyakan nilai korelasi bertanda negatif kecuali faktor kebajikan. Tambahan pula, didapati nilai pekali korelasi purata kepuasan kerja keseluruhan adalah - .25447 dan ia menunjukkan wujudnya keteguhan perhubungan antara kedua-dua pembolehubah itu.

Keputusan nilai pekali korelasi yang bertanda negatif diatas menunjukkan wujudnya perhubungan songsang perkadaran

antara pembolehubah faktor kepuasan kerja dengan kesan peninggalan kerja. Oleh kerana nilai pekali korelasi bertanda negatif, maka ia boleh ditaksirkan bahawa tahap kepuasan kerja yang tinggi akan membawa kepada kesan peninggalan kerja yang rendah dan sebaliknya.

Manakala ia juga membuktikan kebenaran hipotesis yang mengatakan bahawa tahap kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi sikap peninggalan kerja yang rendah.

**JADUAL 4.14 PERHUBUNGAN SIKAP PENINGGALAN KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA**

| Faktor Kepuasan kerja | Khi-Kuasa Dua | Pekali Kontigensi | Singnifikan |
|-----------------------|---------------|-------------------|-------------|
| Pentadbiran Corak     | 11.76952      | 0.35812           | 0.22662     |
| Pekerjaan             | 18.81645      | 0.43637           | 0.02680 *   |
| Rakan Sekerja         | 47.76533      | 0.61143           | 0.00005 *   |
| Kebajikan             | 15.50623      | 0.40294           | 0.21491     |
| Pendapatan            | 29.58443      | 0.51959           | 0.00322 *   |
| Suasana Organisasi    | 61.27039      | 0.65857           | 0.00322 *   |
| Kenaikan Pangkat      | 24.18315      | 0.48179           | 0.01920 *   |
| Kepimpinan            | 30.23424      | 0.52371           | 0.00257 *   |
| Purata                | 55.54710      | 0.64016           | 0.00005 *   |

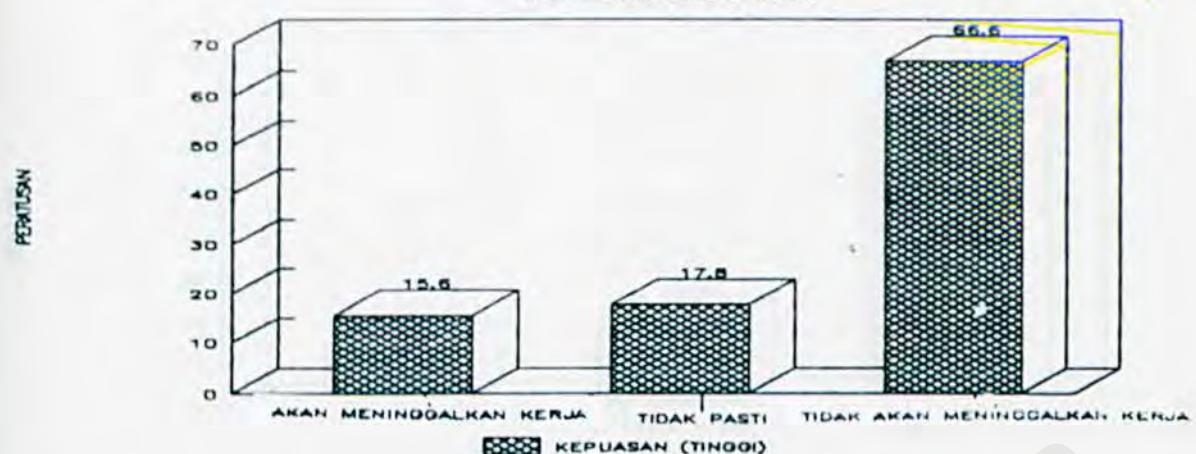
\* Paras Keertian Pada 0.05

Jadual 4.14 menunjukkan bahawa wujudnya perhubungan yang signifikan antara pembolehubah faktor tahap kepuasan dengan pembolehubah sikap peninggalan kerja kecuali terhadap faktor kebajikan.

Keputusan ujian  $\chi^2$  kuasa dua (SPSSPC+) yang diperolehi kebanyakannya adalah pada nilai paras ketertian 0.05 seperti faktor corak pekerjaan, rakan sekerja, pendapatan, suasana organisasi, kenaikan pangkat, kepimpinan dan purata kepuasan kerja keseluruhan. Ini bermakna hipotesis yang mengatakan faktor tahap kepuasan kerja tidak mempunyai perhubungan dengan sikap peninggalan kerja ditolak dari segi pernyataan faktor-faktor tersebut.

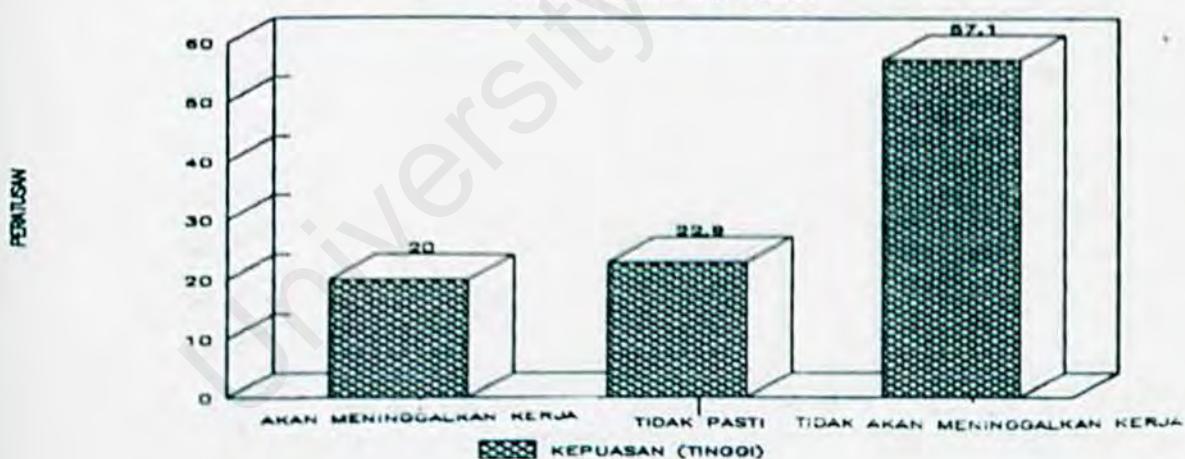
Hasil dari analisa kepuasan kerja mengikut indikator keterlibatan kerja telah diterjemahkan kepada "Histograms" dalam carta 4.16-4.22.

CARTA 4.16: TAHAP KEPUASAN(C.PEKERJAAN)  
TAHAP PENINGGALAN KERJA



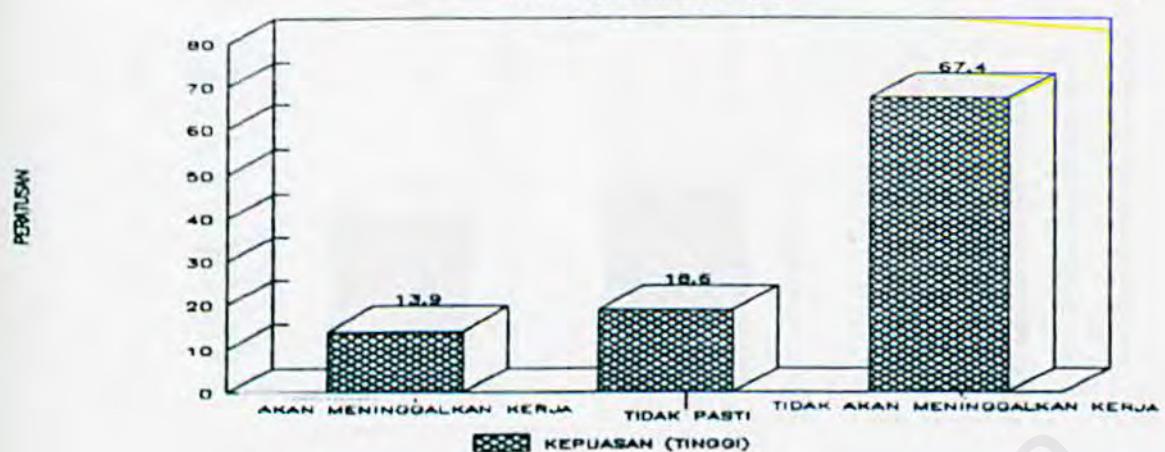
Jadual 4.2 menunjukkan 56.3% responden puas hati dengan corak pekerjaan. Secara perbandingan carta 4.16, didapati di antara mereka yang tidak akan meninggalkan kerja adalah 66.6% dan sebanyak 15.8% yang akan meninggalkan kerja mereka.

CARTA 4.17: TAHAP KEPUASAN (R.SEKERJA)  
TAHAP PENINGGALAN KERJA



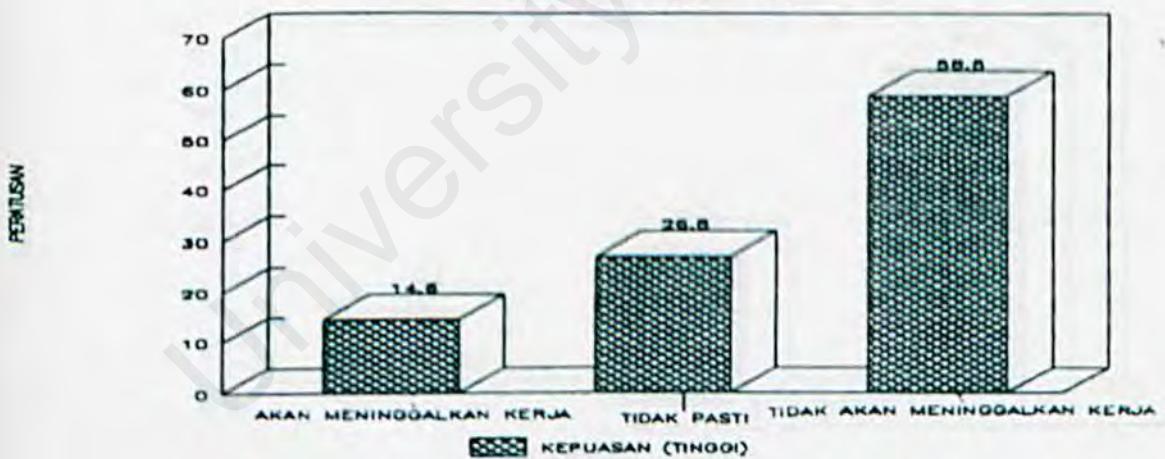
Jadual 4.2 menunjukkan 87.5% responden puas hati dengan rakan sekerja. Secara perbandingan carta 4.17, didapati di antara mereka yang tidak akan meninggalkan kerja adalah 57.1% dan sebanyak 20.0% yang akan meninggalkan kerja mereka.

CARTA 4.18: TAHAP KEPUASAN(S.ORGANISASI)  
TAHAP PENINGGALAN KERJA



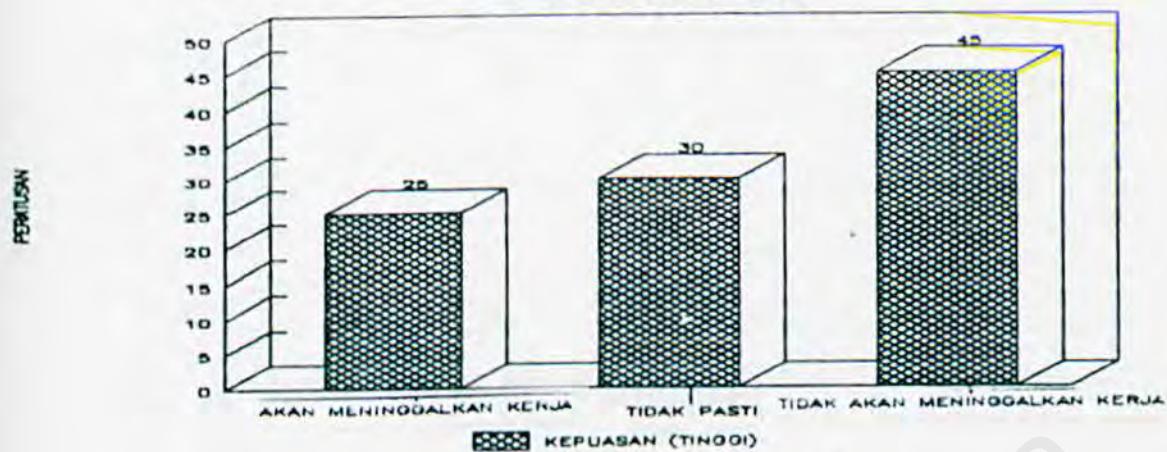
Jadual 4.2 menunjukkan 43.8% responden puas hati dengan suasana organisasi. Secara perbandingan carta 4.18, didapati di antara mereka yang tidak akan meninggalkan kerja adalah 67.4% dan sebanyak 13.9% yang akan meninggalkan kerja mereka.

CARTA 4.19: TAHAP KEPUASAN (K. PANGKAT)  
TAHAP PENINGGALAN KERJA



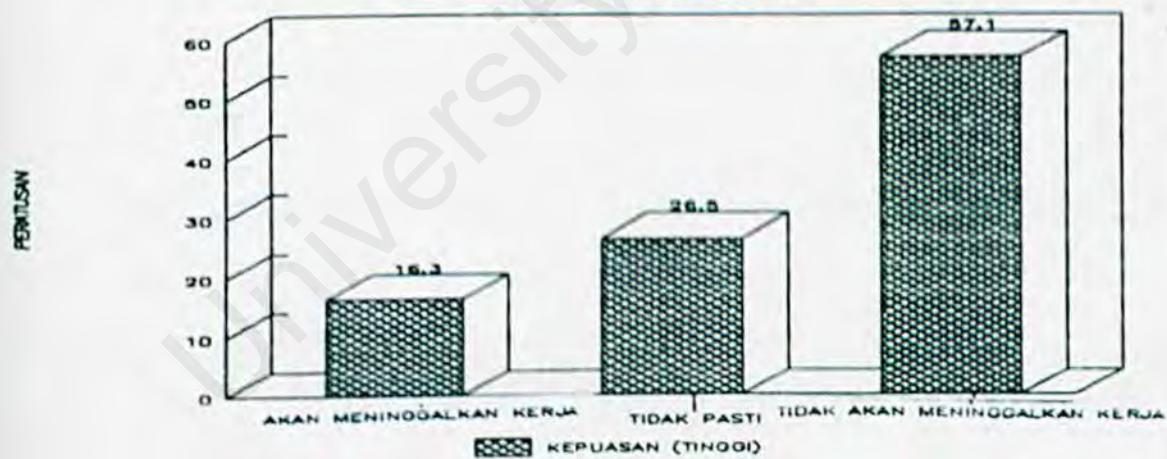
Jadual 4.2 menunjukkan 51.3% responden puas hati dengan kenaikan pangkat. Secara perbandingan carta 4.19, didapati di antara mereka yang tidak akan meninggalkan kerja adalah 58.5% dan sebanyak 14.6% yang akan meninggalkan kerja mereka.

CARTA 4.20: TAHAP KEPUASAN (PENDAPATAN)  
TAHAP PENINGGALAN KERJA



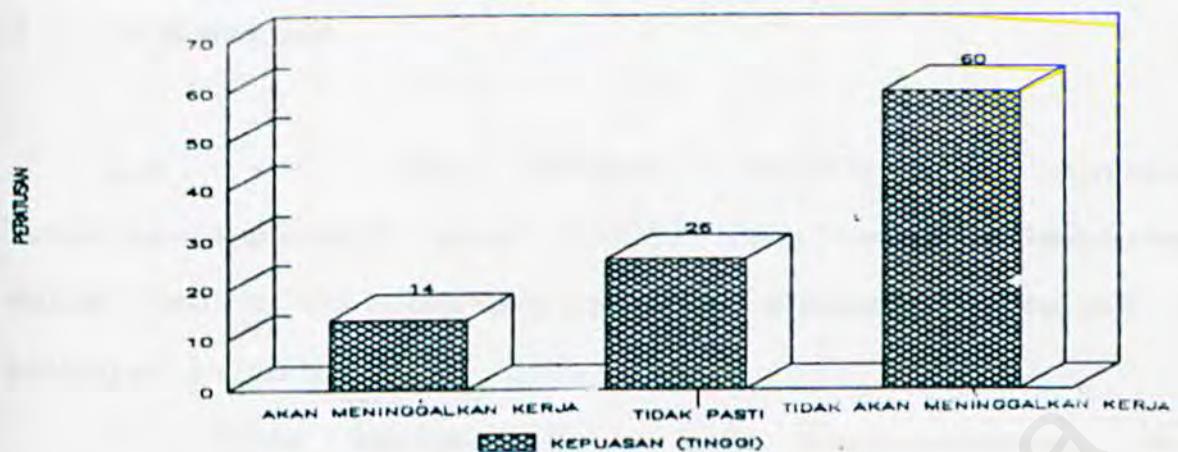
Jadual 4.2 menunjukkan 50.0% responden tak puas hati dengan pendapatan. Secara perbandingan carta 4.20, didapati di antara mereka yang tidak akan meninggalkan kerja adalah 45.0% dan sebanyak 25.0% yang akan meninggalkan kerja mereka.

CARTA 4.21: TAHAP KEPUASAN (KEPIMPINAN)  
TAHAP PENINGGALAN KERJA



Jadual 4.2 menunjukkan 61.3% responden puas hati dengan kepimpinan. Secara perbandingan carta 4.21, didapati di antara mereka yang tak akan meninggalkan kerja adalah 57.1% dan sebanyak 16.3% yang akan meninggalkan kerja mereka.

CARTA 4.22: TAHAP KEPUASAN ( P.KEPUASAN)  
TAHAP PENINGGALAN KERJA



Jadual 4.2 menunjukkan 62.5% responden puas hati secara purata kepuasan. Secara perbandingan carta 4.22, didapati di antara mereka yang tidak akan meninggalkan kerja adalah 60.5% dan sebanyak 14.0% yang akan meninggalkan kerja mereka.

## BAB 5

### 5.1 PENDAHULUAN

Bab ini akan membuat perbincangan tentang keputusan-keputusan ujian (SPSS) yang telah dikemukakan dalam bab 4. Perbincangan ini akan dibahagikan kepada 3 bahagian iaitu :

I. Tahap kepuasan kerja pada keseluruhannya dan faktor-faktor kepuasan kerja seperti faktor pentadbiran, corak pekerjaan, rakan sekerja, pendapatan, suasana kerja, kenaikan pangkat dan kepimpinan.

II. Perhubungan antara ciri-ciri peribadi dengan faktor kepuasan kerja para responden. Antara ciri-ciri yang dikaji adalah seperti umur, jantina, taraf perkahwinan, taraf Pendidikan, pendapatan bulanan dan jangka masa bekerja.

III. Perhubungan kepuasan kerja dengan kesan kepuasan kerja iaitu sikap peninggalan kerja dan keterlibatan kerja. Seperti dicatatkan dalam bab 1 dan bab 4, tahap kepuasan kerja akan memberi kesan-kesan yang berbeza dalam sesebuah organisasi.

IV. Had-had kajian yang dihadapi dalam penyelidikan ini.

## 5.2 TAHAP KEPUASAN KERJA PARA RESPONDEN SECARA KESELURUHAN

Keputusan ujian menunjukkan bahawa kepuasan kerja secara purata keseluruhannya adalah 62.5% puas hati , 11.25% yang tidak pasti dan 26.25% yang tidak puas hati terhadap pekerjaan.

Di antara faktor-faktor kepuasan kerja itu dikatakan faktor rakan sekerja adalah faktor yang paling memuaskan iaitu sebanyak 87.5%. Ia diikuti oleh faktor pentadbiran 63.8% dan faktor kepimpinan 61.3%. Faktor berkenaan secara umumnya mempunyai sifat perhubungan peribadi. Ini bermakna interaksi antara pekerja tanpa mengira jawatan adalah baik, malah kerja saling berhubung adalah biasa wujud dalam organisasi itu.

Seperti yang dimaklumkan, proses penerbitan suratkhabar adalah berhubung kait antara satu bahagian dengan bahagian yang lain. Walaupun seseorang pekerja itu adalah dari bahagian yang berlainan, mereka selalu bertemu dan membincang tentang pekerjaan mereka. Dengan itu, menjadi interaksi selalu wujud di kalangan para pekerja.

Dalam syarikat suratkhabar, terdapat pembahagian yang kerja khusus, di mana setiap bahagian terdiri daripada sebilangan kecil para pekerja di antara 10-15 orang dan ia diketuai oleh seorang ketua bahagian. Kerja berkumpulan

kecil ini, ia dapat mewujudkan perhubungan yang erat di antara para pekerja, malah memudahkan pengawasan di kalangan mereka oleh ketua bahagian. Dengan itu, para pekerja akan berasa lebih puas hati terhadap pekerjaan mereka akibat wujudnya kepuasan terhadap faktor rakan sekerja dan faktor kepimpinan.

Daripada faktor-faktor tersebut, didapati kepuasan kerja terhadap suasana organisasi adalah sebanyak 53.8%, kenaikan pangkat 51.3% dan corak pekerjaan 56.3%. Peratusan ini menunjukkan bahawa tahap kepuasan terhadap ketiga-tiga faktor ini adalah tidak begitu tinggi. Hasil kajian ini, menunjukkan bahawa sebilangan pekerja mengadu bahawa tempat kerja tidak selesa malah amat membosankan. Walaupun demikian, terdapat setengah-tengah bahagian keadaannya amat selesa dan memuaskan. Oleh yang demikian, kepuasan pekerja secara keseluruhannya memuaskan.

Faktor kenaikan pangkat iaitu 51.3% menunjukkan kepuasan kerja yang tidak begitu memuaskan. Dalam penemuan kajian ini menunjukkan peluang kenaikan pangkat adalah rendah sahaja. Sebilangan pekerja mengadu bahawa peluang kenaikan pangkat tidak mengikut kebolehan seseorang tetapi mengikut perhubungan perseorangan yang wujud di antara pekerja dengan ketua bahagiannya.

Pekerja juga tidak berapa puas hati terhadap faktor corak pekerjaan iaitu hanya 56.3% yang berpuasan hati sahaja. Ini adalah disebabkan corak pekerjaan tertentu yang membosankan dan tidak mencabar, manakala terdapat pula sesuatu pekerjaan yang terlalu mencabar.

Seperti dikatakan oleh responden, kerja sebagai seorang pemberita amat mencabarkan terutama sekali pemberita dalam bahagian kemalangan. Mereka dikehendaki bersiap sedia pada setiap masa dan ini menyebabkan masa rehat mereka tidak tetap, malahan pada larut malam atau awal-awal pagi jika sesuatu kemalangan berlaku mereka juga terpaksa menjalan tugas mereka.

Sebaliknya, pekerja yang bekerja sebagai juru taip atau "proof reader", berasa kerja mereka amat membosankan. Kebanyakan "proof reader" adalah pekerja yang berumur, berpendidikan rendah dan tidak mempunyai peluang pekerjaan yang lain.

Daripada kelapan-lapan faktor kepuasan itu, dikatakan faktor pendapatan dan faktor kebijakan yang paling tidak memuaskan, di mana masing-masing 35.0% berasa puas hati terhadap faktor ini sahaja.

Penemuan kajian, menunjukkan bahawa syarikat ini pernah berpindah milik buat beberapa kali semenjak ia ditubuhkan pada tahun 1987. Akibatnya, ia menjadi faktor yang menyebabkan ketidakstabilan dalam organisasi dan seterusnya menyebabkan kenaikan pendapatan diabaikan. Daripada kajian yang dijalankan, didapati sebahagian besar iaitu sebanyak 95.1% pendapatan pekerja adalah di antara RM600-RM400. Jumlah pendapatan ini memang tidak cukup untuk membiayai kehidupan mereka terutama sekali mereka yang sudah berumahtangga.

Daripada penemuan kajian melalui temubual, didapati kebanyakan para responden yang berumahtangga mempunyai kerja sampingan untuk menyaran hidup mereka yang semakin membebankan. Seperti yang dimaklumkan, sifat kerja dalam syarikat suratkhabar adalah mengikut waktu giliran atau "shift". Akan tetapi, kebanyakan pekerja lebih rela bekerja pada waktu yang ditetapkan akibat mempunyai kerja sampingan.

Walaupun pihak pentadbir mengetahui para pekerja mempunyai dua jenis pekerjaan tetapi ia boleh diterima kerana pihak syarikat memang tidak dapat membayar gaji yang tinggi.

Kebajikan yang disediakan memang tidak dapat memenuhi permintaan para responden. Kebajikan yang ada pada organisasi itu adalah kebajikan kewangan sahaja. Iaitu kebajikan EPF, Insuran Keselamatan Pekerja (SOCSO). Pemotongan EPF sebanyak 10% memang membebankan para pekerja yang berpendapatan rendah itu. Oleh yang demikian kebajikan EPF yang disediakan itu memang tidak seratus peratus memuaskan para pekerja itu.

### 5.3 PERHUBUNGAN CIRI-CIRI PERIBADI DENGAN KEPUASAN KERJA

Daripada analisis 'Descriptive' ( SPSS ), didapati perhubungan ciri-ciri peribadi dengan kepuasan kerja tidak semuanya mempunyai perhubungan yang signifikan. Daripada ciri-ciri peribadi, didapati hanya ciri taraf pendidikan dan taraf pendapatan dari segi faktor kebajikan, pendapatan, kenaikan pangkat dan purata kepuasan kerja yang menunjukkan signifikan sahaja.

Keputusan kajian menunjukkan, wujudnya perhubungan antara taraf pendidikan dengan kepuasan kerja dari segi kebajikan. Daripada keputusan kajian, didapati di kalangan responden berpendidikan tinggi 43.4% responden berkepuasan tinggi berbanding dengan 18.5% di kalangan responden berpendidikan rendah. Keputusan ini menunjukkan pekerja yang berpendidikan tinggi lebih mengambil berat terhadap

kebajikan dan lebih menikmati faedah kebajikan berbanding dengan pekerja yang berpendidikan rendah. Oleh yang demikian, mereka lebih puas hati terhadap faktor ini.

Peratusan kepuasan kerja terhadap taraf pendidikan dari segi pendapatan menunjukkan responden yang berpendidikan tinggi iaitu sebanyak 54.7% berkepuasan rendah berbanding dengan 40.7% di kalangan responden berpendidikan rendah yang berkepuasan rendah. Ini berkemungkinan kerana para pekerja ini merasakan bahawa mereka patut dilayan secara adil dalam pendapatan dan mendapat pendapatan yang setimpal dengan kelulusan mereka.

Secara kesimpulannya, didapati pekerja yang berpendidikan rendah lebih berkepuasan tinggi berbanding dengan mereka yang berpendidikan tinggi, iaitu lebih kurang 77.8% responden berkepuasan secara keseluruhan berbanding dengan 54.7% responden yang berkepuasan tinggi yang berasal dari pekerja yang berpendidikan tinggi.

Fenomena ini, berkaitan dengan teori keseimbangan, iaitu faktor pendidikan sebagai "input" dan hasil adalah pendapatan. Ketidakseimbangan "input" dan hasil akan menyebabkan pekerja yang berpendidikan tinggi berasa tidak puas hati terhadap pekerjaan mereka.

Tambahan pula, didapati wujudnya perhubungan antara taraf pendapatan dengan kepuasan kerja dari segi kebajikan. Keputusan menunjukkan di kalangan responden berpendapatan rendah 35.0% responden tidak puas hati dengan kebajikan berbanding dengan 25.0% di kalangan responden berpendapatan tinggi. Menurut teori dua faktor Herzberg, faktor higien akan menghasilkan ketidakpuasan jika iaanya tidak mencukupi. Oleh yang demikian, kekurangan kebajikan itu telah menyebabkan ketidakpuasan kepada pekerja.

Wujudnya perhubungan kepuasan kerja terhadap taraf pendapatan dari segi faktor pendapatan. Adalah didapati bahawa responden yang berpendapatan rendah 51.3% tidak puas hati terhadap pendapatan berbanding dengan 25.0% responden berpendapatan tinggi. Ini berkemungkinan kerana pekerja ini merasakan bahawa mereka patut dilayan secara adil dalam pendapatan dan mendapat pendapatan yang setimbang dengan pengalaman kerja dan bukan sijil kelulusan mereka.

Kesimpulannya, bahawa faktor pendidikan dan pendapatan mempunyai perhubungan yang rapat dengan kepuasan kerja. Ia juga disokongi oleh teori dua faktor Herzberg yang mengatakan bahawa faktor higien akan menghasilkan ketidakpuasan kerja jika iaanya tidak mencukupi. Sebaliknya jika ia mencukupi ia tidak akan membawa kepada kepuasan kerja.

## 5.4 PERHUBUNGAN KEPUASAN DENGAN INDIKATOR-INDIKATOR KEPUASAN KERJA

Daripada analisis korelasi Spearman ( SPSS ) didapati terdapat perhubungan kepuasan kerja dengan sikap keterlibatan kerja. Antara faktor-faktor itu, dikatakan wujudnya perhubungan signifikan seperti corak pekerjaan, rakan sekerja, pendapatan, suasana organisasi, kenaikan pangkat, kepimpinan.

### 5.4.1 TAHAP KETERLIBATAN KERJA

Menurut analisa, terdapat perhubungan kepuasan terhadap corak pekerjaan dengan keterlibatan kerja. Adalah didapati bahawa responden yang berkepuasan dan bersikap keterlibatan kerja adalah 48.9% berbanding dengan tidak terlibat kerja 28.9%. Fenomena ini adalah disebabkan kepuasan terhadap corak pekerjaan telah menyebabkan pekerja lebih kreatif dan berminat, maka lebih keterlibatan dalam pekerjaan.

Keputusan kajian menunjukkan bahawa responden yang berkepuasan terhadap rakan sekerja dan bersikap keterlibatan kerja adalah 47.1% berbanding dengan tidak terlibat kerja 18.6%. Keadaan ini adalah disebabkan pencapaian keperluan sosial (Teori Maslow). Dengan itu, perhubungan antara pekerja dapat dipereratkan lagi. Ini

seterusnya akan menyebabkan mereka lebih bekerjasama dan terlibat bersungguh-sungguh dalam pekerjaan.

Selain itu, keputusan kajian ini juga menunjukkan bahawa responden yang berkepuasan rendah terhadap pendapatan dan bersikap keterlibatan kerja adalah 45.0% berbanding dengan tidak terlibat kerja 20.0%. Walaupun mereka tidak berpuas hati terhadap pendapatan, tetapi mereka menjangkakan jika mereka bekerja kuat dan terlibat dalam pekerjaan akan meningkatkan produktiviti, maka pendapatan mereka akan bertambah baik kelak. Fenomena ini selaras dengan teori jangkaan, iaitu bahawa pekerja akan melakukan sesuatu tindakan dan berharap ia akan mendatangkan manfaat kelak.

Perhubungan kepuasan kerja terhadap suasana organisasi dengan keterlibatan menunjukkan bahawa responden yang berkepuasan terhadap suasana organisasi dan bersikap keterlibatan kerja adalah 46.5% berbanding dengan tidak terlibat kerja 27.9%. Ini adalah kerana suasana organisasi pada amnya adalah menggalakkan maka pekerja akan keterlibatan dalam pekerjaan.

Perhubungan kepuasan kerja terhadap kenaikan pangkat dengan keterlibatan kerja pula menunjukkan bahawa responden yang berkepuasan terhadap kenaikan pangkat dan bersikap keterlibatan kerja adalah 60.9% berbanding dengan tidak

terlibat kerja 12.2%. Manakala mereka yang tidak puas hati terhadap kenaikan pangkat menunjukkan, 42.2% tak terlibat berbanding dengan mereka yang terlibat 26.0%. Menurut teori Herzberg, faktor kenaikan pangkat merupakan faktor kebersihan. Iaitu jika ketidakwujudannya akan menyebabkan ketidakpuasan dan pekerja tidak akan begitu terlibat dalam pekerjaan mereka.

Secara kesimpulan, perhubungan kepuasan kerja terhadap keterlibatan secara keseluruhan adalah menunjukkan responden yang berkepuasan dan bersikap keterlibatan kerja adalah 48.0% berbanding dengan tidak terlibat kerja 22.0%.

Keputusan kajian ini juga menyokong penemuan kajian Farrell, Misra dan Kalro (1981) yang mendapati semakin tinggi kepuasan kerja seseorang semakin keterlibatan kerja dan sebaliknya.

#### 5.4.2 TAHAP PENINGGALAN KERJA

Daripada analisis korelasi Spearman ( SPSS ) didapati perhubungan antara kepuasan kerja dengan sikap peninggalan kerja adalah secara perkadaran songsang. Diantara faktor-faktor itu, kesemuanya mempunyai perhubungan perkadaran songsang kecuali faktor pentadbiran, corak pekerjaan dan kebajikan.

Perhubungan kepuasan kerja terhadap corak pekerjaan dengan peninggalan menunjukkan responden yang berkepuasan terhadap corak pekerjaan dan bersikap tidak akan meninggalkan kerja adalah 66.7% berbanding dengan mereka yang ingin meninggalkan kerja 15.6%. Fenomena ini adalah disebabkan kebanyakan pekerja bekerja dalam syarikat suratkahbar Cina kerana minat dan untuk mempertahankan Bahasa Cina. Oleh yang demikian, kepuasan terhadap corak pekerjaan akan menarik mereka untuk memegang jawatan tersebut secara berkekalan.

Perhubungan kepuasan kerja terhadap rakan sekerja dengan peninggalan kerja menunjukkan responden yang berkepuasan terhadap rakan sekerja dan bersikap tak akan meninggalkan kerja adalah 57.1% berbanding dengan mereka yang ingin meninggalkan kerja 20.0%. Ini adalah disebabkan keadaan yang berhubungan erat antara rakan sekerja akan menjadikan pekerja tidak ingin meninggalkan rakan sekerja yang baik itu.

Perhubungan kepuasan kerja terhadap suasana organisasi dengan peninggalan kerja pula menunjukkan responden yang berkepuasan dan bersikap tidak akan meninggalkan kerja adalah 67.4% berbanding dengan mereka yang ingin meninggalkan kerja 13.0%. Pada keseluruhannya, suasana organisasi masih memuaskan, malah pihak pentadbir telah

mencuba sedaya upaya untuk memperbaikinya. Oleh yang demikian, suasana organisasi yang semakin baik itu telah mengelakkan pekerja meninggalkan syarikat itu.

Perhubungan kepuasan kerja terhadap kenaikan pangkat dengan peninggalan kerja menunjukkan responden yang berkepuasan dan bersikap tidak akan meninggalkan kerja adalah 58.5% berbanding dengan mereka yang ingin meninggalkan kerja 14.6%. Menurut responden, peluang kenaikan pangkat memang rendah, tetapi mereka mencintai suratkhabar Cina dan tidak akan meninggalkannya sesuka hati sahaja. Walaupun peluang kenaikan pangkat di dalam organisasi adalah rendah sahaja, akan tetapi mereka masih sanggup bekerja di situ.

Perhubungan kepuasan kerja terhadap kepimpinan dengan peninggalan kerja pula menunjukkan bahawa responden yang berkepuasan dan bersikap tidak akan meninggalkan kerja adalah 57.0% berbanding dengan mereka yang ingin meninggalkan kerja 16.0%. Ini adalah kerana faktor kepimpinan memainkan peranan yang sangat penting terhadap peninggalan kerja dalam organisasi itu. Adalah didapati, bahawa para pekerja pada secara umumnya berpuas hati dengan ketua mereka. Oleh yang demikian, mereka tidak akan berfikiran untuk meninggalkan kerja.

Perhubungan kepuasan kerja terhadap pendapatan dengan dengan peninggalan kerja menunjukkan responden yang tidak puas hati dan bersikap tidak akan meninggalkan kerja adalah 45.0% berbanding dengan mereka yang ingin meninggalkan kerja 25.0%. Keputusan ini sekali lagi menunjukkan bahawa pekerja mementingkan kewujudan suratkhabar Cina. Meraka berpendapat bahawa lesen perjalanan suratkhabar Cina susah diperolehi dan mereka akan cuba mempertahankan peluang ini.

Secara kesimpulan, perhubungan kepuasan kerja dengan peninggalan kerja adalah menunjukkan responden yang berkepuasan dan bersikap tidak akan meninggalkan kerja adalah 57.1% berbanding dengan mereka yang ingin meninggalkan kerja 16.3%.

Keputusan kajian ini juga menyokong penemuan kajian Vroom (1964), Arifin Haji Zainal (1982) dan Cotton (1986) yang menunjukkan bahawa semakin tinggi kepuasan kerja seseorang semakin kurang keinginannya untuk meninggalkan kerja dan sebaliknya.

## 5.5 HAD-HAD KAJIAN

Seperti kajian sains sosial yang lain, kajian ini tidak dapat didakwa bebas dari had-hadnya. Pengkaji ingin mengemukakan beberapa masalah semasa menjalankan kajian.

Antaranya adalah seperti berikut :

1. Kajian ini difokuskan kepada pekerja-pekerja sebuah organisasi sahaja, iaitu sebuah syarikat suratkhabar Bahasa Cina. Oleh itu, kajian ini adalah terhad kepada responden kaum Cina sahaja. Had-had ini telah menyebabkan pengkaji tidak dapat membandingkan tahap kepuasan kerja di antara golongan masyarakat kita yang terdiri daripada pelbagai kaum.
2. Pada keseluruhannya, lebih kurang 85% pekerja syarikat itu adalah dari kumpulan jenis kolar biru. Oleh yang demikian, kajian kepuasan kerja adalah terhad kepada kumpulan pekerja kolar biru sahaja.
3. Oleh kerana wujudnya halangan-halangan masa dan kos, pengkaji hanya mengkaji kepuasan kerja para pekerja dari segi peribadi, kepuasan kerja dan elemen-elemen tertentu yang dikatakan mempunyai kesan ke atas kepuasan kerja. Adalah didapati bahawa kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor selain dari aspek peribadi. Contohnya seperti faktor persekitaran alam iaitu sosio-ekonomi, kebudayaan, politik dan faktor teknologi yang mungkin mempengaruhi kepuasan kerja.

4. Penggunaan soalan kaji selidik sebagai kaedah  
untuk mengumpulan data biasa terdedah kepada kelemahan di  
mana kesahihan data yang diperolehi bergantung kepada  
keikhlasan dan kecermatan para responden dalam menjawab  
soalan-soalan yang dikemukakan. Pengkaji dengan sedaya  
mungkin manghadiri dan memberi penjelasan yang diperlukan  
oleh responden semasa mengisi soalselidik itu.

5. Dengan masa kajian lapangan yang singkat itu,  
Pengkaji hanya berkesempatan untuk membuat kes studi ke atas  
sebuah organisasi sahaja. Ini telah menghadkan kajian  
perbandingan antara organisasi yang berbeza.

## BAB 6

### 6.1 PENDAHULUAN

Kajian ini adalah mengenai kepuasan kerja pekerja syarikat tempatan. Secara lebih khusus, kajian ini melihat kepuasan kerja pekerja dari setiap aspek pekerjaan.

8 faktor kepuasan kerja telah dipilih di mana perhubungannya dengan ciri-ciri peribadi dan indikator kepuasan kerja telah dikaji. Antara faktor tersebut adalah faktor pentadbiran, corak pekerjaan, rakan sekerja, kebajikan, pendapatan, suasana organisasi, kenaikan pangkat dan kepimpinan. Manakala, ciri-ciri peribadi yang dipilih adalah umur, jantina, jangka masa bekerja, taraf perkahwinan, taraf pendidikan dan pendapatan bulanan.

### 6.2 SUSUNAN FAKTOR KEPUASAN KERJA

Dalam menentukan sejauh manakah pekerja berasa puas hati dari aspek-aspek kerja, analisa menunjukkan mereka paling puas hati dengan aspek rakan sekerja iaitu 87.5%, aspek pentadbiran 63.8%, aspek kepimpinan 61.3%, aspek corak pekerjaan 56.3%, aspek kenaikan pangkat 51.3%, suasana organisasi 53.8%, aspek kebajikan 35.0% dan aspek pendapatan 35.0%.

Aspek pertama yang amat memberi kepuasan kepada pekerja adalah rakan sekerja. Pada keseluruhan 87.5% puas hati, berbanding dengan 6.25% yang tidak pasti dan 6.25% tidak puas hati.

Aspek kedua yang amat memberi kepuasan kepada pekerja adalah pentadbiran. Pada keseluruhan 63.8% puas hati, berbanding dengan 18.7% yang tidak pasti dan 17.5% tidak puas hati.

Aspek ketiga yang memberi kepuasan kepada pekerja adalah kepimpinan. Pada keseluruhan 61.3% puas hati, berbanding dengan 12.6% yang tidak pasti dan 26.25% tidak puas hati.

Aspek keempat yang memberi kepuasan kepada pekerja adalah corak pekerjaan. Pada keseluruhan 56.3% puas hati, berbanding dengan 18.7% yang tidak pasti dan 25.0% tidak puas hati.

Aspek kelima yang memberi kepuasan kepada pekerja adalah kenaikan pangkat. Pada keseluruhan 51.3% puas hati, berbanding dengan 25.0% yang tidak pasti dan 23.7% tidak puas hati.

Aspek keenam yang amat memberi kepuasan kepada pekerja adalah suasana organisasi. Pada keseluruhan 53.8% puas hati, berbanding dengan 15.0% yang tidak pasti dan 31.25 tidak puas hati.

Aspek ketujuh yang memberi kepuasan kepada pekerja adalah kebajikan. Pada keseluruhan 35.0% puas hati, berbanding dengan 30.0% yang tidak pasti dan 35.0% tidak puas hati.

Aspek terakhir yang memberi kepuasan kepada pekerja adalah pendapatan. Pada keseluruhan 35.0% puas hati, berbanding dengan 15.0% yang tidak pasti dan 50.0% tidak puas hati.

Secara kesimpulan, keputusan analisa ini menunjukkan bahawa pekerja berpuas hati dengan aspek-aspek rakan sekerja, pentadbiran dan kepimpinan. Pekerja menunjukkan kepuasan yang paling rendah dalam aspek kebajikan dan pendapatan.

### 6.3 CIRI-CIRI PERIBADI

Hasil kajian menunjukkan bahawa kebanyakan ciri-ciri peribadi seperti umur, taraf perkahwinan dan jangka masa bekerja tidak mempunyai perhubungan yang signifikan dengan

kepuasan kerja, kecuali taraf pendidikan dan pendapatan sahaja.

#### 6.3.1 TARAF PENDIDIKAN

Taraf pendidikan mempunyai perhubungan dengan kepuasan kerja dari aspek kebajikan, pendapatan, kenaikan pangkat dan purata kepuasan kerja keseluruhan.

Secara perbandingan, ternyata bahawa kumpulan yang berpendidikan rendah lebih senang berpuas hati terhadap pekerjaan mereka berbanding dengan kumpulan yang berpendidikan tinggi. Didapati 77.8% di kalangan mereka berpuas hati berbanding dengan 54.7% di kalangan mereka yang berpendidikan tinggi.

#### 6.3.2 TARAF PENDAPATAN

Taraf pendapatan yang mempunyai perhubungan dengan kepuasan kerja dari segi faktor kebajikan, pendapatan, kenaikan pangkat dan purata kepuasan secara keseluruhan.

Secara perbandingan, ternyata bahawa kumpulan yang berpendapatan tinggi lebih puas hati berbanding dengan kumpulan berpendapatan rendah. Didapati bahawa 100% di kalangan mereka berpuas hati jika berbanding dengan 60.5% di kalangan mereka yang berpendapatan rendah.

## 6.4 INDIKATOR-INDIKATOR KEPUASAN KERJA

### 6.4.1 TAHAP KETERLIBATAN KERJA

Analisa berperihalan mendapati bahawa 47.6% responden bersikap terlibatan dalam pekerjaan secara keseluruhan. Keputusan ujian korelasi Spearman menunjukkan keterlibatan dalam pekerjaan mempunyai perhubungan yang erat dengan kepuasan kerja. Dikatakan keterlibatan dalam pekerjaan berkaitan dengan semua faktor kepuasan kerja kecuali faktor pentadbiran, rakan sekerja, kepimpinan dan kebijikan.

Di samping itu, uji khi kuasa dua juga menunjukkan keputusan yang selaras dengan ujian korelasi Spearman. Ujian ini menunjukkan bahawa keterlibatan dalam pekerjaan mempunyai perhubungan yang rapat dengan kepuasan kerja.

### 6.4.2 TAHAP PENINGGALAN KERJA

Secara keseluruhan analisa berperihalan menunjukkan bahawa 57.6% responden bersikap tidak akan meninggalkan kerja, 23.8% tidak pasti dan 18.8% akan meninggalkan kerja.

Keputusan ujian korelasi Spearman menunjukkan peninggalan kerja mempunyai perhubungan yang erat dengan kepuasan kerja. Dikatakan sikap peninggalan kerja berkaitan dengan semua faktor kepuasan kerja kecuali faktor pentadbiran dan kebijikan.

## 6.5 CADANGAN-CADANGAN

Hasil kajian ini memberi beberapa implikasi terhadap pihak pentadbir yang bertugas untuk membaiki polisi pentadbiran supaya pengurusan organisasi menjadi lebih produktif dan berkesan. Dengan demikian, tenaga buruh akan dapat digunakan dengan sepenuhnya dan ini selaras dengan usaha untuk menyediakan negara kita menuju ke arah Wawasan 2020.

Penemuan kajian, menunjukkan bahawa sebilangan besar pekerja amat tidak puas hati terhadap kebijakan dan pendapatan mereka. Oleh yang demikian, pengkaji memberi cadangan kepada pihak pengurusan untuk mempertingkatkan kebijakan para pekerja. Langkah ini memang selari dengan matlamat Wawasan 2020 untuk mempertingkatkan lagi taraf hidup rakyat di negara kita.

Selain itu, tingkat pendapatan perlu dipertingkatkan dari semasa ke semasa. Faktor ini merupakan punca utama yang mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhannya. Penemuan kajian ini telah menunjukkan bahawa kebanyakan para responden berharap pihak majikan dapat meningkatkan upah mereka.

Faktor-faktor seperti suasana organisasi, kenaikan pangkat dan corak pekerjaan perlu beri perhatian. Setakat

ini ketiga-tiga faktor ini masih belum begitu memuaskan. Walaupun ia tidak memberi pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja tetapi ia tidak boleh diabaikan begitu sahaja.

Berdasarkan penemuan-penemuan kajian, faktor kepuasan kerja yang perlu diberi perhatian terutamanya dalam merangka program untuk mengatasi masalah yang wujud ialah faktor kebijakan, pendapatan, kenaikan pangkat, suasana organisasi dan corak pekerjaan. Kajian menunjukkan bahawa bukan sahaja responden tidak puas terhadap faktor berkenaan walaupun ianya mempunyai perhubungan yang kukuh dengan kesan keterlibatan kerja, dan berhubungan songsang dengan sikap peninggalan kerja.

Ini bermakna sekiranya kepuasan terhadap faktor tersebut dapat dipertingkatkan maka perasaan keterlibatan juga akan dapat dipertingkatkan. Disamping itu, ia juga akan mengurangkan sikap peninggalan kerja.

Selain itu, usaha juga diperlukan untuk memperbaiki keadaan yang wujud di antara perhubungan peribadi dengan kepuasan kerja dari segi faktor pendidikan dan pendapatan. Dalam penemuan kajian ini, didapati kedua-dua faktor ini mempunyai perhubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja.

## 6.6 KESIMPULAN

Pada hakikatnya kajian terhadap kepuasan kerja memang merupakan sesuatu yang subjektif. Kebanyakan kajian tempatan mahupun dari negara asing telah memberi keputusan yang pelbagai. Dalam keadaan yang sedemikian, keputusan sesuatu kajian itu tidak akan dapat digunakan secara universal oleh mana-mana organisasi yang lain.

Secara kesimpulan, hasil kajian ini tidak boleh dianggap sebagai mutlak. Walau bagaimanapun, kajian ini boleh digunakan sebagai panduan pengurusan personel secara kasar. Dengan mempunyai idea-idea mengenai kepuasan kerja, pihak organisasi akan dapat memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dengan lebih terperinci dan berkesan. Ini seterusnya membolehkan pihak pengurusan menjalankan polisi yang lebih efektif untuk menguruskan organisasi supaya kualiti dan produktiviti para pekerja dapat dipertingkatkan.

## Bibliografi

1. Abdul Rahim Said dan Mansor Ahmad Saman 1986 Asas Pengurusan Personel. Fajar Bakti. Selangor.
2. Abdul Shukor Abdullah 1991 Pengurusan Organisasi Perspektif Pemikiran dan Teori. Dewan Bahasa dan Pustaka Kementerian Pendidikan Malaysia. Kuala Lumpur.
3. Arifin Haji Zainal 1985 Peranan dan Sumbangan Psikologi Industrian Organisasi. Fajar Bakti. Kuala Lumpur.
4. Arvey, R.D., Bouchard, T.J., Segal, N.L. & Abraham, L.M. 1989 Job Satisfaction: Environment and Genetic Components. Journal of Applied Psychology. vol. 74.
5. Babbie, Earl R. 1990 Survery research method. Wadsworth. Belmont, Calif.
6. Babbie, Earl R. 1992 The Practice of Social Research. Edisi Keenam. Wadswordsworth Publishing co.Inc.Belmont, Cafil.
7. Bouchard, T.J., Arvey, R.D., Keller, L.M. and Segal, N.L. 1992 Genetic Influences on Job Satisfaction : A Reply to Cropanzano and James, Journal of Applied Psychology. vol 77 no 1.
8. Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. & Weik, K.E.. 1970 Managerial Behavior, Performance and Effectiveness. McGraw-Hill. New York.

9. Chan Yeok Kin  
1990                    A study of Factor Influencing Job Satisfaction of Employees in Selected Large Textile. Latihan Ilmiah yang Tidak Diterbitkan, UM. Kuala Lumpur.
10. Cheah Soon Ho  
1983                    Hubungan di Antara Konflik Peranan dengan Pengukuran Penglibatan Kerja: Satu Kajian di Kalangan Jururawat Terlatih di Sebuah Hospital. Latihan Ilmiah yang Tidak Diterbitkan. UKM. Bangi.
11. Chua Guet Liu  
1983                    Perbincangan Tingkat dan Faktor Kepuasan Kerja Diantara Sebuah Kilang Elektronik. Latihan Ilmiah yang Tidak Diterbitkan, UKM. Bangi.
12. Cotton, J.L., Tuttle, J.M.,  
1986                    Employee Turnover: A Metal Analysis and Review of Implication for Research. Academy of Management Review. vol.11.
13. Bennett, Debbie E.  
1989                    Job and Life Satisfaction: A Revaluation of the Strength of the Relationship and Gendet Effects s a Function of the Date of the Study. Journal of Applied Psychologi. vol 74, no.3.
14. Edward, E., Lawler, III  
and Paul, W. O.  
1976                    Effects of Inequity Produced by Underpayment and Work Output, Work Quality and Attitude Towards Work. Journal of Applied Psychology vol.51.
15. Farrell T. W.  
1981                    Overall Job Satisfaction : Is It A Linear Function of Facet Satisfaction ?. Journal Human Relation. vol. 34.

16. Farrell D.  
1983      Exit, Voice, Loyalty and Neglect as  
                  Respondences to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling  
                  Study. Journal of Academy Management. vol. 26.
17. Farrell, D. & Rusbult  
1988      Impact Exchange Variables in  
                  Exit, Voice, Loyalty and  
                  Neglect : An integrative Model of  
                  Responden to Declining Job Satisfaction. Journal of Academy  
                  Management. vol 31.no.3.
18. Gray, J. L.  
1984      Supervision An Applied Behavioral  
                  Scince Approach to Managing  
                  Peolpe. Wads worth Inc. Belmot  
                  Caloifornia.
19. Gruneberg M.M  
1979      Understanding Job Satisfaction.  
                  Macminan Press. London.
20. Gruneberg, M.M.  
1981      Psychology and Industrial Productivity: A Reader. Macmillan. London.
21. Gruneberg, M.M.  
1982      Industrial Productivity : A Psycho-  
                  logical Perspective. Macmillan.  
                  London.
22. Hackett, P.  
1987      Sucess in Management Personnel.  
                  John Murray. London.
23. Hanifudin Abdul Rahman  
1986      Jobs In A Public Enterprise : A  
                  Study of Middle Level Manager in  
                  RISDA. Tesi yang Tidak Diterbit-  
                  kan. UM. Kuala Lumpur.

24. Herzberg, F., Mausner,  
B. Peterson, R.O.,  
& Capwell, D.F.  
1957                   Job Attitudes : A Review of  
                         Research and Opinion. Psychological  
                         Service of Pittsburgh. PA.
25. Herzberg F., Mausner B.  
& Snyderman B.  
1959                   The Motivation To Work. Wiley.  
                         London.
26. Herzberg, F.  
1965                   The Motivation to Work Among Finish  
                         Supervisor. Personnel Psychology.  
                         vol.18
27. Higgins, J. M.  
1989                   Human Relations Behavior at Work. Random House Inc. U. S. A.
28. Hirschman, Albert O.  
1970                   Exit, Voice & Loyalty : Responses  
                         to Decline in Firms, Organization  
                         and States. Harvard University  
                         Press. U.S.A.
29. Ho May Yong  
1982                   Kepuasan Kerja Di Kalangan Pegawai-  
                         pegawai Tinggi Di Sebuah Organisa-  
                         si: Satu Kajian Kes Di Petronas.  
                         Latihan Ilmiah yang Tidak Diterbit-  
                         kan. UKM. Bangi.
30. Hodgetts, Richard M.  
1986                   Management : Theory, Process and  
                         Pratice. Academic Press Inc. Flori-  
                         da.
31. Kossen, S.  
1983                   The Human Side of Orgnization.  
                         Happer and Row. Publishers. New  
                         York.

32. Lawler E.E.  
1968      A Correlational-Causal Analysis of  
                the Relationship Between Expectancy  
                Attitudes and Job Performance.  
                Journal of Applied Psychology.  
                vol.52.
33. Levin, I.M. and  
Stokes, J.P.  
1989      Dispositional Approach to Job  
Satisfaction: Role of Negative  
Affectivity. Journal of Applied  
Psychology. vol. 74. no. 5.
34. Likert, R.  
1961      New Patterns of Management. McGraw-  
Hill. New York.
35. Locke E.A.  
1969      What is Job Satisfaction ? Organizational  
Behavior and Human Performance. vol. 4.
36. Locke E. A.  
1984      Job Satisfaction in Gruneberg & T.  
Wall (eds), Social Psychology  
and Organizational Behaviour.  
Wiley. London.
37. Locke E. A. & Latham G. P.  
1990      A Theory of Goal Setting and Task  
Performance. N. J. Prentice Hall.  
Englewood Cliffs
38. Maslow, A. H.  
1943      A Theory of Human Motivation.  
Psychological Review. vol.50.
39. Maslow, A. H.  
1954      Motivation and Personality.  
Harper. New York

40. McCormick, E. J.  
and Ilgen, D.  
1985                    Industrial and Organizational Psychology, Eight Edisi. Prentice Hall.Inc. New Jersey.
41. Mohd. Ishak Abdul Aziz  
1989                    Iklim, Organisasi dan Prestasi Kerja: Satu Kajian Mengenai Pegawai Awam Di Jabatan Perdana Menteri.  
                          Tesi sarjana Ekonomi yang Tidak Diterbitkan. UM. Kuala Lumpur.
42. Muchinsky, P. M  
1987                    Psychology Applied to Work. 2nd Edisi. Dorsey Press. Home Wood.
43. Newman, W. H.,Warren & Megil  
1987                    The Proses of Management Stratefi. Action. Result. Sixth Edisi. Prential Hall Inc. New Jersey.
44. Norusis, M.J.  
1982                    SPSS Introductory Guide: Basic Statistics and Operations. Series Editor. McGraw-Hill. New York.
45. Oldham, G. R. & Fried, Y.  
1987                    Employee Reaction to Workspace Characteristics. Journal of Applied Psychology. Vol 27.
46. Porter L.M.  
1986                    Psychosocial Factors at Work:  
                          Recognition and Control: Report of the ILO/WHO Committee on Occupational Health Ninth Session Genev. International Labour Office.
47. Rice, R.D., Gentile and Mcfarlin.  
1991                    Facet Importance and Job Satisfaction. Journal of Applied Psychology. vol. 84.

48. Robbins, S.P.  
1982                   Personnel : The Management of Human Resources. 2nd Edition. Prentice Hall Inc. Englanwood Cliffs.
49. Robbins, S. P.  
1983                   Organization Theory : The Struture and Design of Organization. Prentice Hall.Inc. New Jersey.
50. Rusbult C. E. & Farrell D.  
1983                   A Longitudinal Test of the Investments Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments. Journal of Applied Psychology. vol.68.
51. Rusbult, Carly. E.,  
1988                   Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect : An integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. Journal Academy of Mangament. vol 31. no 3.
52. Staw, B. M. & Ross  
1985                   Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attotudes. Journal of Applied Psychology. vol. 70.
53. Stone, T.H.  
1982                   Understanding Personal Management. Dryden. Chicago London.
54. Tam Peng Wah  
1986                   Job Satisfaction of Public Sector Employment : A Case Study of Civilian Employees in the Ministry of Defense. Tesis yang Tidak Diterbitkan. UM. Kuala Lumpur.

55. Wilcox Arthur  
1982  
Menghadapi Temuduga, Fajar Bakti,  
Kuala Lumpur.
56. Wendell French  
1978  
The Personnal Management Process :  
Human Resources Administration and  
Development, 4th. Ed. Hongton  
Mifflin Co. Boston.
57. Wild, R.  
1979  
Job Need, Job Satisfaction, and  
Job Behavior of Women Manual  
Workers. Journal of Applied Psy-  
chology. vol.54.
58. Vroom, V.H.  
1964  
Work and Motivation. John Wiley.  
New York.