

BAB 2

SOROTAN KAJIAN

2.1 Pengenalan Kepada Kepuasan Kerja

Bab ini akan memaparkan konsep kepuasan kerja berdasarkan kepada teori-teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, penyelidikan-penyelidikan konsep kepuasan kerja secara am dan tinjauan penyelidikan yang khusus mengenai kepuasan kerja. Locke (1976) mentakrifkan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang selesa atau positif yang terhasil daripada penaksiran terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja. Mengikut takrifan Staines dan Quin (1979), kepuasan kerja adalah penilaian keseluruhan berhubung tugas dan pelbagai pendapat yang banyak dibuat mendapati setiap orang suka kepada kerja masing-masing. Manakala definisi yang digariskan dalam “Job Descriptive Index” (JDI) oleh Smith, Kendall dan Hullin (1975) – kerja, gaji, kenaikan pangkat, penyeliaan dan rakan sekerja.

2.2 Penjelasan Am Mengenai Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja secara umum ialah faktor-faktor yang memberi kepuasan kerja akan dapat membantu mengujudkan kehidupan yang sempurna dan

tenteram kepada individu berkenaan. Gruneberg (1981) telah mendapati hasil kajiannya bahawa kebahagiaan dan keharmonian hidup seseorang sebenarnya mempunyai hubungkait dengan kepuasan kerja. Lawler dan Porter (1967) menyatakan bahawa kepuasan kerja penting dan mempunyai hubungkait dengan prestasi kerja seseorang. Prestasi kerja yang tinggi akan mempengaruhi tahap kepuasan kerja yang tinggi dan secara tidak langsung mengurangkan kes perletakkan jawatan dan ponteng kerja. Ostroff (1992) menyokong pendapat Lawler dan Porter bahawa bagi mengekalkan prestasi kerja perlulah diberi perhatian dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Pada lazimnya setiap individu mempunyai tafsiran yang berbeza dalam mencapai tahap kepuasan kerja di organisasi mereka. Kajian awal mengenai teori kepuasan kerja adalah mengikut pendekatan tradisional. Pendekatan ini meramalkan kepuasan kerja dengan mengandaikan kewujudan faktor-faktor luaran yang member kesan atau mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Asas pada pandangan teori tradisional ini ialah seseorang individu akan bertindak balas di dalam perlakuannya atau sikapnya apabila terdapatnya ketidakpuasan kerja.

2.3 Kajian Terhadap Kepuasan Kerja

Locke (1976) telah menjelaskan kepuasan kerja mempunyai hubungkait dengan kelakuan pekerjaan (Job Behaviour) iaitu seperti berikut:

- a. Moral.
- b. Penilaian kepemimpinan (Leadership assesment).
- c. Potensi kepemimpinan (Leadership potential).
- d. Kepuasan dengan fasilitas (satisfaction with facilities).
- e. Imej (Public Image).
- f. “Self – Concept”.
- g. Keagamaan (religiosity).
- h. Disiplin.
- i. “Job turnover intention”.

O'Reilly dan Caldwell (1980) yang menjalankan kajian dan mendapati mereka memilih pekerjaan berdasarkan kepada minat dalam pekerjaan, peluang kenaikan pangkat, tanggungjawab kerja dan lokasi geografi lebih berpuashati dan bertanggungjawab terhadap kerjanya daripada mereka yang memilih pekerjaan berdasarkan kepada pengaruh keluarga.

Weaver (1980) yang menjalankan kajian dikalangan pekerja di Amerika Syarikat mendapati tiada perubahan yang ketara dalam tahap kepuasan kerja dari tahun 1972 hingga 1978. Tetapi Snizek dan Bullard (1983) mendapati kepuasan kerja dikalangan 92 kakitangan kerajaan menunjukkan penurunan yang signifikan dari tahun 1975 hingga tahun 1980 berkaitan dengan birokrasi dalam organisasi. Dalam tahun 1975 empat faktor birokrasi iaitu pembahagian tugas, hirarki autoriti dalam organisasi, hubungan yang tidak baik dengan rakan dan kecekapan teknikal mempunyai kaitan signifikan dengan kepuasan kerja. Tetapi pada tahun 1980 hanya dua faktor sahaja yang mempunyai kaitan signifikan iaitu hirarki autoriti dan tatacara birokrasi organisasi itu.

Zaccaro dan Stone (1988) dalam kajiannya terhadap pekerja di sebuah kilang pengeluaran bahan kimia berpuas hati dengan kerja mereka dari segi keadaan fizikal, kebebasan untuk menggunakan kebolehan sendiri dalam kerja dan terdapatnya peluang untuk melakukan perkara berbeza terhadap kerja itu. Di samping itu mereka juga berpuas hati dengan gaji, penghargaan, jumlah jam kerja, keselamatan, peluang kenaikan pangkat, hubungan dengan organisasi, pentadbiran organisasi dan sensitiviti majikan terhadap cadangan yang diberikan. Tahap kepuasan kerja akan meningkat selaras dengan peningkatan prestasi jika hasil kerja mereka dihargai dan diberi peluang atau wewenang dalam membuat sebarang keputusan.

2.4 Hubungan Kepuasan Kerja Dan Faktor Kerja

2.4.1 Kepuasan Kerja Dan Keadaan Pekerjaan

Keadaan di tempat kerja merupakan salah satu faktor yang menjadikan seseorang itu merasakan tidak berpuashati dengan pekerjaan mereka. Keadaan di tempat bertugas merangkumi aspek-aspek seperti peralatan, ruang kerja, suhu, cahaya yang mencukupi dan sebagainya. Herzberg (1966) meletakkan keadaan di tempat kerja sebagai faktor 'hygiene' yang mendorong pekerja berpuashati atau tidak terhadap pekerjaan mereka. Ini bererti bahawa keadaan yang menyeronokkan dan tempat kerja yang selesa akan mempengaruhi tahap kepuasan kerja. Sementara itu pula Wall dan Nolon (1986) telah membuat kesimpulan hasil kajian mereka iaitu:

- a. Kepuasan akan menurun sekiranya ketidakadilan dan perasaan konflik meningkat.
- b. Kebanyakan ketidakadilan adalah berkait rapat dengan manusia dan kurang kaitan dengan tugas.
- c. Keadaan yang tidak mempunyai konflik menghasilkan kepuasan dan mengurangkan ketidakadilan.

d. Keadaan pekerjaan itu juga adalah merujuk kepada perhubungan beberapa faktor fizikal, psikologi dan alam sekitar yang mempengaruhi organisasi dan pekerjaan. Melalui kajian yang dibuat seperti yang tercatat telah mendapati beberapa aspek tersebut telah mempengaruhi kepuasan kerja dan ini memberikan petunjuk keadaan pekerjaan yang harmoni mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja.

2.4.2 Kepuasan Kerja Dan Kerja Itu Sendiri (Work Itself)

Dalam kajian yang dibuat oleh Hackman & Oldham (1975) mendapat adanya hubungan yang signifikan sesuatu pekerjaan itu dengan kepuasan kerja. Ianya jelas dapat di tunjukkan melalui pengukuran “presence autonomy”, pelbagai kemahiran, maklumbalas, identity kerja dan tugas atau pekerjaaa yang signifikan.

Katz (1964) telah menyatakan bahawa kepuasan kerja kepada pekerja adalah datangnya dari pekerjaan itu sendiri dan bertambah dari ekpresi keupayaannya dan juga dari pengadilannya. Ia juga boleh membayangkan bahawa kepuasan kerja boleh diperolehi dari ganjaran intristik kerja tersebut.

2.4.3 Kepuasan Kerja Dan Rakan Sekerja

Kumpulan kerja atau rakan sekerja boleh menyumbang kepada kepuasan kerja dari segi hubungan, interaksi dan berkongsi pandangan dan apa sahaja. Sebagai tambahan kumpulan kerja akan mewujudkan tingkah laku kumpulan, tahap produktiviti dan corak kerja. Sementara pergaulan bersama rakan sekerja akan memberikan kepuasan kepada pekerja, menjauhi kumpulan kerja mungkin mewujudkan perasaan pentingkan diri sendiri, sombong, rasa dikecualikan dan sebagainya. Katz (1964) ada menyatakan bahawa simulasi, persetujuan dan sokongan yang diperolehi daripada berinteraksi sesama rakan sekerja atau kumpulan kerja memberi kesan terhadap motivasi dan peningkatan tahap kepuasan kerja jika setiap ahli kumpulan mempunyai sikap dan nilai-nilai yang sama.

2.4.4 Kepuasan Kerja Dan Gaji

Gaji merupakan satu insentif dan elemen motivasi ektrinsik yang berkesan dalam hubungannya dengan keupayaan kerja. Wang merupakan satu instrumen bagi memperolehi keperluan dan dipenuhi oleh individu. Ianya berpotensi menjadi ketidakpuasan jika pekerja merasakan yang mereka tidak menerima jumlah yang sesuai atau sepatutnya. Menurut Weaver (1980), yang telah menjalankan kajian dikalangan pekerja-pekerja di Amerika Syarikat mendapati wujudnya perhubungan yang positif diantara gaji dan kepuasan kerja yang tinggi

dan sebaliknya. Hasil kajian Allen dan Bell (1980) mendapati anggota tentera Amerika Syarikat telah mengambil keputusan untuk berhenti awal jika mereka tidak berpuashati terhadap suasana kerja dan gaji.

2.4.5 Kepuasan Kerja Dan Kenaikan Pangkat

Kenaikan pangkat boleh ditakrifkan sebagai satu bentuk pertukaran yang melibatkan penetapan semula pekerja ke satu kedudukan yang mempunyai gaji yang lebih tinggi. Kenaikan pangkat memainkan peranan yang penting dalam mempengaruhi karektor peribadi individu yang mengharapkan kenaikan pangkat. Manakala bagi mereka yang tidak mengharapkan kenaikan pangkat pula tidak akan mempengaruhi prestasi kerja mereka. Pada umumnya kenaikan pangkat adalah menjadi persoalan pokok dan penting di dalam kerjaya seseorang. Komitmen pekerja dalam kerja mempunyai hubung kait dengan kriteria dalam pangkat kerana ianya menggambarkan kemajuan dan penghargaan pihak pengurusan dalam kerja. Hasil kajian oleh Dunn dan Stephens (1972) mendapati bahawa kenaikan pangkat merupakan elemen yang penting dalam kepuasan kerja.

Di dalam teori motivasi Herzberg (teori Dua Faktor) dan 'job enrichment', satu kajian telah dibuat terhadap 200 jurutera dan akauntan oleh Pittsburgh. Mereka telah menyoal selidik terhadap bilakah mereka akan mencapai tahap kepuasan kerja dan sebaliknya. Secara keseluruhan mendapati tahap kepuasan

adalah baik iaitu berpuashati tetapi faktor keadaan tempat kerja, gaji, kerja (job nature) dan polisi syarikat menunjukkan tahap ketidakpuasan yang tinggi.

2.4.6 Kepuasan Kerja Dan Penyeliaan

Kepimpinan dalam sesuatu organisasi adalah faktor penyumbang kepada motivasi dan ianya secara tidak langsung akan memberi kesan ke atas kepuasan kerja kepada pekerja-pekerja. Tingkah laku atau gelagat penyelia atau orang yang berjawatan tinggi member kesan kepada pekerja atau orang berjawatan rendah untuk lebih bermotivasi atau sebaliknya. Simon (1947) menyatakan bahawa pekerja akan mematuhi arahan penyeliannya selagi arahan-arahan itu masih di dalam ruang yang boleh diterima oleh mereka.

Konsep penyeliaan mempunyai hubungan yang kukuh dalam kajian persuratan kepuasan kerja. Kajian yang dibuat oleh Locke (1976) terhadap hubungan antara pekerja dengan penyelia merupakan sebahagian faktor yang boleh menghasilkan kepuasan kerja. Penyeliaan yang bertimbang rasa, mesra, senang didampingi, terbuka, melibatkan diri dengan pekerja bawahan merancang bersama dalam menentukan matlamat akan memberi kesan dalam produktiviti, efisien dan kepuasan kerja. Manakala seseorang penyelia yang bersikap sebaliknya akan memberi kesan kepada ketidakpuasan kerja Likert (1967). Hasil kajian yang dilaksanakan oleh Mc Neely (1983) mendapati pekerja yang mempunyai ketua yang memimpin berorientasikan perhubungan pekerja,

mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Sifat seorang ketua yang mengamalkan sikap keterbukaan dan mengamalkan hubungan harmoni akan dihormati oleh anggota bawahan serta prestasi mereka akan meningkat. Keadaan suasana perhubungan antara pekerja yang saling menghormati dan tolong menolong antara satu sama lain serta bekerjasama akan meningkatkan produktiviti. Menurut Fiedler (1967), keberkesanan sesuatu kumpulan itu adalah bergantung kepada cara kepimpinan seseorang ketua yang mana situasi ini membolehkan ianya memainkan peranan penting di dalam meningkatkan pencapaian, moral dan kepuasan kerja kumpulan.

2.5 Hubungan Motivasi Dan Kepuasan Kerja

Beberapa penyelidikan yang telah dibuat oleh ahli sains mengatakan kepuasan kerja boleh memberi kesan kepada psikologi motivasi dan perlakuan peribadi seperti yang disebutkan oleh Smith (1975). Kajian dan pendekatan yang mereka lakukan adalah berbeza antara satu sama lain kerana banyak dipengaruhi faktor-faktor yang mempunyai hubungkait ketika itu. Walaubagaimanapun semua teori kepuasan kerja sependapat bahawa kepuasan kerja membantu semangat pekerja, menghilangkan ketegangan antara pekerja dengan pihak pengurusan dalam menghasilkan kecekapan dan keberkesanan sesebuah organisasi.

Teori kepuasan kerja tradisional ini mempunyai logiknya tetapi dikritik kerana terlalu mudah pendekatannya terhadap masalah dalam pekerjaan. Kepuasan dan ketidakpuasan kerja mungkin tidak ada perbezaan pada satu kontinum dan faktor yang sama tidak menggerakkan pekerja kepada satu arah tindakbalas yang sama. Walaubagaimanapun teori tradisional ini masih disokong oleh Hulin dan Smith (1967) sebagai teori kepuasan kerja yang boleh digunakan.

Motivasi dan kepuasan kerja mempunyai hubungkait yang rapat kerana motivasi merupakan pemangkin kepada kepuasan kerja. Teori mengenai kepuasan kerja dan motivasi dapat dikategorikan kepada dua aspek iaitu teori kandungan dan teori proses oleh Campbell (1970). Teori kandungan menghuraikan faktor sebenar yang memotivasikan seseorang individu seperti gaji dan pekerjaan yang menyeronokkan. Diantara teori kandungan yang penting adalah seperti berikut:

- a. Teori Hierarki Maslow.
- b. Teori Dua Faktor Herzberg.

Teori proses pula menghuraikan proses sebenar individu bergerak apabila dimotivasikan untuk mencapai sesuatu matlamat dan bagaimana tingkahlaku digerakkan, diarahkan, dikekalkan dan dihentikan. Contoh teori-teori proses adalah seperti berikut:

- a. Teori Jangkaan Vroom.
- b. Teori Equiti Adam
- c. Teori Matlamat

2.5.1 Teori Hierarki Maslow

Maslow (1970) telah merumuskan bahawa beberapa elemen asas yang mempengaruhi tahap kepuasan dan motivasi individu dalam kehidupan mereka seharian. Teori hierarki Maslow merupakan asas dalam memainkan peranan setiap individu dalam memenuhi keperluan mengikut peringkat atau hierarki. Keperluan psikologi merupakan hierarki paling rendah dan jika ianya dipenuhi maka tahap keperluan akan meningkat kepada hierarki atau tahap selanjutnya. Maslow mengatakan keperluan manusia dapat disusun mengikut hierarki yang dikategorikan kepada 5 peringkat dan teori hierarki keperluan Maslow merupakan proses keperluan asas manusia. Gambaran dan penjelasan berkaitan Teori Keperluan Hierarki Maslow mengikut hierarki adalah seperti ditunjukkan dalam rajah berikut:



Rajah 2.1: Keperluan Hierarki Maslow

Keperluan psikologi ialah keperluan asas yang diperlukan oleh setiap manusia untuk terus hidup seperti makanan, minuman, pakaian dan tempat tinggal. Keperluan asas merupakan elemen penting dan ianya menjadi tuntutan yang mutlak bagi setiap individu dalam mengharungi kehidupan seharian.

Keperluan keselamatan ialah keperluan untuk melindungi daripada ancaman bahaya persekitaran. Menimbulkan keinginan untuk mempunyai kerjaya yang terjamin, dilayan dengan adil dan mendapat gaji yang berpatutan. Keperluan sosial ialah semua individu memerlukan perhatian, kemesraan, persahabatan dan kasih sayang sesama anggota dalam masyarakat. Kebanggaan diri ialah keinginan individu untuk mendapatkan pengiktirafan, penghargaan, prestij dan status kehormatan diri. Keagungan sendiri ialah menyedari potensi yang ada pada diri sendiri dan menimbulkan keinginan untuk menjadi sempurna dalam semua aspek.

2.5.2 Teori Dua Faktor Herzberg

Kajian yang dilakukan oleh Herzberg, Mausner dan Synderman (1959) menghasilkan Teori Dua Faktor. Mereka mendefinisikan dua faktor tersebut sebagai kepuasan (motivator) dan ketidakpuasan (hygiene). Kehadiran faktor motivator akan memberi seseorang pekerja kepuasan kerja dan jika ketiadaan faktor tersebut tiada memberi kesan kepada ketidakpuasan kerja. Sebaliknya ketiadaan faktor 'hygiene' pula akan menyebabkan ketidakpuasan tetapi kewujudan faktor tersebut pula tidak mempengaruhi kepada tahap kepuasan kerja.

Faktor motivator merupakan faktor pendorong atau faktor instrinsik kepada pekerjaan iaitu berkaitan secara langsung dengan kerja yang dilakukan. Faktor 'hygiene' pula merupakan faktor ekstrinsik kepada pekerjaan iaitu berdasarkan persekitaran kerja, penyeliaan, perhubungan interpersonal, status dan gaji, keselamatan dan kehidupan personal. Faktor ini merupakan penggerak terhadap keadaan yang tidak puas ke satu tingkat maksimum yang boleh ditakrifkan sebagai tingkat ketidakpuasan dan tingkat kepuasan. Teori Dua Faktor Herzberg ditunjukkan dalam jadual berikut:



Rajah 2.2: Teori Dua Faktor Herzberg

2.5.3 Teori Jangkaan Vroom

Vroom (1964) juga berpendapat bahawa setiap individu memerlukan motivasi dan ada ketikanya mereka akan memuji diri sendiri di atas kejayaan sesuatu kerja yang dilaksanakan dan meletakkan kesalahan kepada faktor persekitaran atau alasan yang lain. Sehubungan itu Vroom telah mengemukakan

Teori Jangkaan yang membuktikan bahawa tenaga yang memotivasikan individu melakukan sesuatu tindakan adalah faktor kepada jangkaan bahawa tingkahlakunya akan menghasilkan sesuatu dan ganjaran sampingan hasil daripada tingkah laku itu. Kajian ke atas teori ini juga mendapati bahawa individu akan melaksanakan tugas dengan sempurna apabila terdapatnya hubungan yang signifikan antara usaha dengan prestasi. Bagi mereka yang menghargai terhadap ganjaran yang diterima akan melaksanakan tugas dengan berkesan berbanding dengan mereka yang tidak menghargai ganjaran yang diterima. Pekerja yang menggembelengkan tenaga dengan optimum dan memperoleh ganjaran yang setimpal beliau akan merasakan kepuasannya. Teori ini menyatakan kepuasan kerja tercapai apabila pekerja dilayan dengan adil dan saksama. Sekiranya layanan yang tidak saksama, gaji tidak setimpal dengan usaha, amalan pentadbiran yang tidak berkesan dan sebagainya menyebabkan pekerja akan merasa tidak puas hati, putus asa dan cuai dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja akan dirasai apabila pekerja berpuashati mengenai kewujudan kesaksamaan antara input dan hasilnya berbanding dengan orang lain dalam pekerjaan.

2.5.4 Teori Equiti Adam

Teori yang dipopularkan oleh Adam Smith (1965) menjelaskan seseorang individu itu akan membandingkan input yang ada padanya seperti kelayakan, pengalaman dan kedudukannya dengan hasil yang diterimanya. Input dan hasil

ini akan dibandingkan dengan orang lain yang mempunyai kedudukan yang sama dengannya. Jika ianya mempunyai kedudukan dan input yang sama tetapi tidak mendapat hasil yang sama maka ketidakpuasan akan timbul dan menjadi tidak bermotivasi. Jika ia mendapati inputnya kurang dan mendapat hasil yang kurang maka ianya akan bermotivasi untuk memberikan input yang lebih demi memperoleh hasil yang lebih juga.

2.5.5 Teori Matlamat

Teori ini diperkenalkan oleh Locke (1969), mengikut Locke pencapaian matlamat akan mendorong kepada kelakuan dan tingkah laku pekerja. Pekerja yang ingin mencapai matlamat yang mencabar akan berusaha dengan penuh komited bagi memenuhi matlamat yang ingin dicapai. Dalam sesebuah organisasi penentuan matlamat oleh pekerja akan lebih menghasilkan kepuasan kerja jika dibandingkan dengan matlamat yang ditetapkan oleh pihak organisasi.

2. 6 Kepentingan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja amat diperlukan oleh setiap pekerja. Pekerja yang berpuashati akan menghasilkan produktiviti dan kualiti yang amat berguna kepada sesuatu organisasi. Jika disebaliknya pula, pekerja yang tidak berpuashati dari segi kerja maka ianya akan mendorong kepada tidak hadir bekerja dan seterusnya cenderung untuk berhenti kerja. Menurut Hulin,

Roznowski dan Hachiya (1985), tidak mencapai kepuasan kerja boleh mengakibatkan percubaan untuk meningkatkan hasil kerja melalui aktiviti mencuri, gunakan masa kerja untuk tujuan persendirian dan melakukan kerja sampingan (moonlighting). Manakala Doran dan Stone (1991) mendapati prestasi dikalangan jurujual di California, Amerika Syarikat meningkat apabila kepuasan kerja mereka meningkat. Ini menunjukkan bahawa ada hubungan yang positif diantara kepuasan kerja dan prestasi kerja. Secara kesimpulan ianya jelas menunjukkan bahawa kepuasan kerja amat perlu kepada setiap pekerja. Manakala bagi pihak organisasi, adalah amat perlu mengekalkan atau meningkatkan lagi kepuasan kerja ini demi kebaikan dan produktiviti.

2.7 Kesimpulan

Secara kesimpulan didapati bahawa kepuasan kerja amat perlu kepada setiap pekerja. Apabila wujudnya kepuasan kerja, ianya akan mendorong pekerja untuk lebih bermotivasi, meningkatkan prestasi dan produktiviti dan dalam masa yang sama juga dapat mengelakkan berlakunya perkara-perkara yang negatif seperti malas bekerja, ponteng, berhenti awal, jenayah dan sebagainya kepada pekerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja perlu diambil berat dan menjadi fokus kepada pihak pengurusan atau sumber manusia sesebuah organisasi.