

## BAB II

### KAJIAN-KAJIAN LEPAS

#### KAJIAN LEPAS

Kajian secara formal tentang kepuasan kerja bermula daripada kajian Hawthorne pada awal tahun 1930 (Hoy & Miskel 1982:162). Sehingga tahun 70-an, isu kepuasan kerja telah menjadi fokus utama kajian bagi penyelidik-penyelidik dalam bidang ini. Menurut Locke (1976:1298), sekurang-kurangnya 3350 buah artikel diterbit berkenaan dengan subjek tersebut pada awal tahun 1972. Bahkan sorotan kajian menunjukkan penyelidikan tentang kepuasan kerja masih menjadi topik minat utama (Karoonlanjakorn 1986:1).

Locke (1969:310) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang menyeronokkan, hasil daripada tafsiran seseorang terhadap pekerjaannya sebagai menyenangkan dan berjaya. Smith, Kendall dan Hulin (1969) pula mendapati kepuasan kerja adalah respon afektif atau perasaan suka mengenai sesuatu situasi kerja. Manakala Hellriegel dan Slocum (1979) mengatakan kepuasan kerja adalah hasil pencapaian sesuatu matlamat dan dinikmati oleh semua pihak yang terlibat bersama.

Sekiranya ditinjau dalam kehidupan seharian, kerja menjadi penggerak utama dalam kehidupan kebanyakan orang. Menurut Steers dan Porter (1979:63), kerja dapat memberi ganjaran intrinsik dan ekstrinsik. Kerja juga memberi status sosial,

identiti, penghargaan kendiri dan penyempurnaan kendiri. Tanpa unsur-unsur tersebut kerja boleh menyebabkan kekecewaan dan kebosanan.

Apabila membincangkan tentang organisasi sekolah, Otto (1986) berpendapat persepsi guru terhadap kerja jarang diperkatakan, begitu juga makna pekerjaan bagi mereka dari segi emosi dan psikologi serta peranan mereka yang sebenar.

Keputusan kajian Borg dan Riding (1991) mendapati guru yang melaporkan lebih ketegangan adalah mereka yang kurang berpuas hati dengan kerja mengajar, selalu ponteng, lebih berminat untuk meninggalkan profesi dan tidak akan mengajar semula. Kajian Friedman (1992) menunjukkan guru perlu kepuasan kerja untuk mengelak *burnout*<sup>7</sup>. Ini menunjukkan betapa pentingnya kepuasan kerja guru dalam sesuatu organisasi perlu dikenal pasti.

Oleh itu, Gruneberg (1981) mendapati bahawa dengan mengenal pasti faktor-faktor yang memberi kepuasan kerja sedikit sebanyak akan membantu mewujudkan kehidupan yang sempurna dan tenteram kepada individu berkenaan. Pengetahuan tentang faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja memberi pelbagai implikasi kepada seseorang dari segi pencapaian, produktiviti, komitmen dan juga untuk seseorang individu kekal dan terus bekerja (Dawis & Lofquist 1981).

## HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN FAKTOR JANTINA

Kajian mengenai hubungan jantina dengan kepuasan kerja merupakan aspek yang kerap dilakukan. Sutter M.R. (1996) telah menggunakan alat ukur *Minnesota*

---

<sup>7</sup> Tidak bersemangat atau bertenaga untuk melaksanakan sesuatu.

*Satisfaction Questionnaire* untuk meramal kepuasan kerja guru Penolong Kanan sekolah menengah. Seramai 335 orang lelaki dan 81 orang wanita dari Sekolah Menengah Ohio, Amerika Syarikat terlibat. Dapatan kajian menunjukkan kepuasan kerja guru Penolong Kanan wanita lebih tinggi berbanding dengan guru Penolong Kanan lelaki.

Manakala dalam kajian yang dijalankan oleh Mohd Shah dan rakan-rakannya (1990) juga mendapati guru wanita lebih berpuas hati dari segi peluang kenaikan pangkat, kerja secara am, dan gaji berbanding dengan lelaki. Satu lagi kajian telah dilakukan oleh Austin (1985) ke atas pentadbir lelaki dan pentadbir wanita yang bertugas di universiti di Amerika Syarikat. Kajian tersebut melibatkan 260 subjek. Dapatan kajian juga menunjukkan pentadbir wanita mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan pentadbir lelaki. Begitu juga kajian oleh D'Arcy dan rakan-rakannya (1984) mendapati pekerja wanita menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada pekerja lelaki.

Sebaliknya kajian yang dijalankan oleh Abdul Main (1989) menunjukkan pengetua lelaki mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan pengetua wanita. Begitu juga dengan kajian Abdul Patah dan Katlik (1986), mendapati guru lelaki mempunyai kepuasan yang lebih tinggi dari segi keadaan kerja, penyeliaan, rakan sekerja dan kerja keseluruhan berbanding dengan guru wanita.

Manakala beberapa lagi kajian mendapati pekerja lelaki lebih puas hati daripada pekerja wanita (Smith dan rakan-rakannya 1969). Antara sebab berlaku sedemikian ialah pekerja wanita umumnya ditawarkan dengan pekerjaan bertaraf

rendah, gaji rendah dan kurang peluang kenaikan pangkat. Sementara itu, pekerja lelaki pula diberi keutamaan dan tanggungjawab dalam aspek pentadbiran dan pengurusan organisasi. Tambahan pula, pekerja wanita yang sudah berumah tangga dan bekerja sepenuh masa menghadapi konflik peranan yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Ada juga kajian yang mendapati tiada perbezaan yang signifikan antara jantina dengan kepuasan kerja. Hasil kajian Hamzah (1994) menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan kepuasan kerja yang signifikan antara guru dan pensyarah lelaki dengan guru dan pensyarah wanita di sekolah-sekolah dan di institusi pertanian Malaysia. Manakala Wissman (1988) mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan kepuasan kerja yang signifikan antara para pensyarah lelaki dengan pensyarah perempuan dari Jabatan Perniagaan dan undang-undang di sebuah institusi pendidikan di Amerika Syarikat. Begitu juga dengan dapatan Mazlan (1992), Shahizan (1991), Zaidatol Akmaliah dan Sharifah Nor (1988), Mottaz (1986), Galloway Dan rakan-rakannya (1984), Weaver (1980) dan Ghazali (1979).

## **HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN KEADAAN KERJA**

Menurut Hamzah (1994:25) keadaan pekerjaan adalah segala bentuk hubungan faktor fizikal, psikologi dan sosial, keadaan dan kejadian yang berlaku di sekeliling yang mempengaruhi organisasi dan pekerja. Keadaan fizikal merujuk kepada hubungan pekerja dengan persekitaran seperti alat-alat kerja, keadaan tempat kerja dan bahan yang digunakan dalam pekerjaan. Manakala keadaan psikologi dan sosial adalah

menggambarkan hubungan antara pekerja dengan majikan, pekerja dengan rakan sekerja, perasaan terhadap kerja dan emosi semasa kerja.

Kajian Forgionne dan Peeters (1982) mendapati bahawa seseorang individu akan mengalami kepuasan kerja yang tinggi apabila dapat menggunakan kemahiran yang ada pada mereka dalam kerja. Manakala kajian Heid dan Leak (1991) pula mendapati guru lebih gembira dan memberi komitmen dalam kerja mereka apabila mereka sendiri yang mewujudkan keadaan kerja tersebut dan terlibat dalam pembentukan program di sekolah. Sebaliknya, menurut Ganster dan rakan-rakannya (1986), apabila sesuatu kerja itu mempunyai kadar konflik dan ketidakpastian yang tinggi, penggunaan kemahiran yang minimum dan beban kerja yang banyak akan menyebabkan ketidakpuasan dan ketegangan.

Kim dan Loadman (1994) telah menyelidik tentang peramal kepuasan kerja. Ramalan ini memberi maklumat yang berguna mengenai kepuasan dan jangkaan guru. Seramai 2054 guru kelas daripada sekolah swasta dan awam di bandar dan di luar bandar Ohio U.S terlibat dalam kajian. Dapatan kajian menunjukkan keadaan kerja merupakan salah satu faktor intrinsik yang memberi kesan terhadap kepuasan kerja.

Sementara itu, Ruhl dan Smith (1993) telah mengkaji 156 orang guru dari 15 buah sekolah di daerah Texas Panhandle. Dapatan kajian menunjukkan lebih daripada 90% guru berpuas hati dengan kerja mengajar. Antara faktor yang menyumbang kepada aspek kepuasan kerja ialah keadaan pekerjaan yang relaks, selesa dan perhubungan baik dengan guru lain. Ini menunjukkan bahawa keadaan tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja pekerja.

## HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN KEADAAN GAJI

Kepentingan faktor gaji terhadap kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan aspek yang kontroversi. Mengikut Herzberg dan rakan-rakannya (1959), faktor gaji terletak di urutan ketujuh berbanding dengan 13 faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja. Nash (1985) pula mendapati bahawa dalam 10 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, gaji menduduki tangga kelima bagi lelaki manakala tangga ketujuh bagi wanita.

Sementara itu, kajian Marlow dan rakan-rakannya (1996) mendapati bahawa 44% daripada subjek kajiannya yang terdiri daripada guru mengambil keputusan meninggalkan profesion dan salah satu sebabnya ialah guru tidak berpuas hati terhadap gaji. Dalam kajian Kim dan Loadman (1994), gaji dianggap sebagai faktor ekstrinsik dan juga sebagai peramal yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kajian Mohd Zabid dan rakan-rakannya (1990) mendapati pekerja yang bergaji tinggi lebih berpuas hati terhadap kerja mereka berbanding dengan mereka yang bergaji rendah.

Di samping itu, gaji yang rendah juga boleh mengakibatkan seseorang individu itu mencari pekerjaan lain (Kyriacou dan Sutcliffe 1978). Lawler (1971) pula berpendapat bahawa kepuasan kerja dan kepuasan gaji akan wujud sekiranya jumlah gaji yang diterima bersamaan atau melebihi jumlah yang dijangkakan.

## **HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN KENAIKAN PANGKAT**

Kenaikan pangkat adalah perkara yang penting dalam kerjaya seseorang individu. Kuasa, status, tanggungjawab, gaji dan insentif turut dinaikkan seiringan dengan kenaikan pangkat. Seseorang pekerja diberi kenaikan pangkat biasanya berdasarkan prestasi kerja, tahap pendidikan, pengalaman, tempoh perkhidmatan, sokongan pihak atas dan juga laporan kesihatan.

Herzberg dan rakan-rakannya (1959) setelah membuat 16 kajian mengenai kepuasan kerja mendapati peluang kenaikan pangkat adalah faktor yang ketiga yang dianggap penting untuk mendapat kepuasan kerja. Kuasa, status, tanggungjawab, gaji dan insentif turut dinaikkan seiringan dengan kenaikan pangkat. Dapatan kajian Nash (1985) pula mendapati bahawa peluang kenaikan pangkat merupakan faktor kedua penting bagi lelaki dan faktor kelima penting bagi wanita yang mempengaruhi kepuasan kerja. Cohen dan Lortie (dalam Mazlan 1992:45) mengatakan pekerjaan mengajar tidak mempunyai peluang untuk berkembang kerana kadar kenaikan pangkat yang amat rendah dan ini boleh menjaskan kepuasan kerja guru. Peluang kenaikan pangkat memberi kepuasan kerja yang berkaitan dengan peningkatan komitmen terhadap organisasi (Welsch dan Lavan 1981) dan sebaliknya akan meningkatkan ketidakpuasan kerja (Khaleque dan Rahman 1987) dan berusaha mencari pekerjaan lain.

## **HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN CORAK PENYELIAAN**

Penyeliaan yang dilakukan oleh sesuatu organisasi ke atas pekerja umumnya bertujuan untuk memastikan objektif organisasi dilaksanakan mengikut program

yang telah dirancangkan oleh pihak pentadbiran agar mendapat keputusan seperti yang dijangkakan.

Herzberg dan rakan-rakannya (1959) mendapati penyeliaan merupakan faktor kelapan daripada 14 faktor yang dikatakan memberi kesan terhadap kepuasan kerja. Manakala Nash (1985) pula mendapati faktor penyeliaan merupakan faktor ketujuh bagi lelaki dan faktor keenam bagi wanita yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Pinder (1984) mendapati sifat penyelia yang tidak mahu mendengar masalah dan pandangan pekerja serta gagal memberi bantuan apabila diperlukan boleh menyebabkan ketidakpuasan kerja. Hal ini disokong oleh Blakely (1993) yang mendapati pekerja yang menerima markah penilaian yang lebih tinggi daripada penyelia berbanding dengan penilaian sendiri adalah lebih berpuas hati dengan penghargaan dan corak penyeliaan penyelia berkenaan. Tetapi kajian King dan rakan-rakannya (1982) menunjukkan bahawa penyeliaan yang terlalu kerap boleh menjaskankan kepuasan kerja.

Seorang penyelia seelok-eloknya merupakan sumber maklumat dan dapat membimbing orang bawahannya. Hubungan yang terbuka, bekerjasama, mudah dan bersifat membantu daripada seseorang penyelia boleh menyebabkan pekerja-pekerjaannya berusaha untuk mengambil bahagian dalam aktiviti membuat keputusan dalam organisasi (Smylie 1992). Sebaliknya, seseorang guru paling tidak puas hati apabila tidak mendapat sokongan daripada penyelia dalam apa-apa juga aktiviti yang dilakukan (Clarke dan Keating 1995).

## HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN TEMAN SEKERJA

Menurut Locke (1976), rakan sekerja ialah individu atau kumpulan yang bekerja bersama-sama dalam sesuatu organisasi sama ada pada peringkat profesi yang sama ataupun mengikut struktur hierarki dalam organisasi itu.

Kajian Nash (1985) mendapati teman sekerja mempengaruhi kepuasan kerja seseorang individu. Bagi lelaki, faktor teman sekerja menduduki tangga keenam manakala bagi wanita, faktor ini menduduki tempat keempat daripada 10 faktor yang memberi kesan kepada kepuasan kerja. Dapatan kajian Kim dan Loadman (1994); Ruhl dan Smith (1993); Khaleque dan Rahman (1987) serta Galloway dan rakan-rakannya (1984) sama-sama menunjukkan hubungan antara rakan sekerja merupakan faktor utama dan menjadi faktor intrinsik yang menyumbang kepada kepuasan kerja.

Dalam kajian terhadap 43 orang guru Tingkatan 3, Noran Fauziah dan Sharifah Noor (1990) menunjukkan bahawa guru mempunyai kepuasan kerja yang tinggi dari segi hubungan mereka dengan rakan sejawat.

Kajian Putai Jin (1993) mendapati keadaan yang mesra dan rapat, saling bantu-membantu dan persahabatan yang erat dapat meningkatkan motivasi dan prestasi kerja. Manakala Brown dan Ralph (1992) menyenaraikan faktor seperti pengagihan kerja yang tidak adil, perbezaan dan pertikaian peribadi, sistem komunikasi yang lemah dan kurang semangat kerja berpasukan akan menyebabkan tekanan dalam kerja. Trendall (1989) berpendapat ketegangan ini dapat diminimumkan jika terdapat hubungan yang positif di kalangan pekerja dan adanya rakan sekerja yang boleh berbincang mengenai masalah yang sedang dihadapi.

## HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN KELULUSAN AKADEMIK

Fadzil (1989) mendapati tahap kelulusan akademik mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja di kalangan kaunselor pelajar sekolah di negeri Pulau Pinang. Begitu juga dalam kajian Ghazali (1979) mendapati guru bukan siswazah lebih berpuas hati dengan profesi mereka berbanding dengan guru siswazah.

Sementara itu, kajian Md. Zabid et al. (1990) juga mendapati bahawa pengurus bank yang mempunyai kelulusan profesional seperti perakaunan dan undang-undang berpuas hati dari segi peluang untuk meningkat, gaji dan keseluruhan kerja berbanding dengan pengurus yang hanya mempunyai kelayakan ijazah biasa. Martin (1981) mendapati gaji pekerja dipengaruhi secara signifikan oleh tahap pendidikan ( $r = .62, p < .001$ ).

Manakala kajian oleh Zaidatol Akmaliah dan Sharifah Nor (1988), Mohd Shah et al. (1990), Noran Fauziah dan Sharifah Nor (1990) mendapati tiada perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja antara guru yang berbeza kelulusan akademik.

## HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN TEMPOH PERKHIDMATAN

Terdapat kajian yang menunjukkan perkaitan positif tentang kepuasan kerja dengan tempoh perkhidmatan. Antaranya ialah Abd. Patah dan Kotlik (1986) dan Avi Itzhak (1988), mereka mendapati tempoh mengajar mempunyai perkaitan signifikan yang positif dengan kepuasan kerja.

Ronen (1978) pula mendapati pekerja berpuas hati dengan kerjanya pada tahun pertama, kurang kepuasan kerja apabila mencapai tempoh perkhidmatan dari dua hingga lima tahun tetapi selepas enam tahun, kepuasan kerja mereka meningkat semula. Dapatan ini disokong oleh Khaleque dan Rahman (1987) yang mendapati pekerja yang bekerja lebih dari lima tahun lebih berpuas hati dengan kerjanya daripada pekerja yang bekerja kurang daripada lima tahun.

Tetapi kajian oleh Kyriacou dan Sutcliffe (1978) dan Ahmad (1989) mendapati tiada perkaitan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan tempoh perkhidmatan.

#### **HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN TARAF PERKAHWINAN**

Kajian menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja antara guru yang berkahwin dengan guru yang bujang. Khaleque dan Rahman (1987) yang mengkaji kepuasan kerja 1560 orang pekerja kilang jut di Bangladesh mendapati pekerja yang telah berkahwin lebih berpuas hati dengan kerja mereka berbanding dengan pekerja yang belum berkahwin. Pengurus bank yang telah berkahwin juga lebih berpuas hati dari segi kepuasan kerja keseluruhan, rakan sekerja dan gaji berbanding dengan pengurus bank yang belum berkahwin (Md. Zabid et al. 1990).

Manakala Fadzil (1989) telah menjalankan satu kajian terhadap kepuasan kerja di kalangan kaunselor sekolah di Pulau Pinang. Subjek kajiannya terdiri daripada 61 orang guru. Hasilan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan status perkahwinan. Dapatan ini disokong

oleh kajian Ahmad (1989), Noran Fauziah dan Sharifah Noor (1990) dan Mohd. Shah et al. (1990).

### **HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN PENGIKTIRAFAN MASYARAKAT**

Di Pennsylvania, Amerika Syarikat, Hill (1987) telah cuba mengkaji aspek-aspek kepuasan kerja dari perspektif Teori Dua Faktor Herzberg. Aspek-aspek kepuasan kerja yang dikaji oleh beliau ialah seperti pencapaian kerja, pengiktirafan, tanggungjawab, kenaikan pangkat, gaji, dasar pentadbiran organisasi, syarat kerja, suasana kerja dan hubungan antara teman sekerja.

Hill (1987) telah membuat penilaian dari segi kegunaan dan kekesanan Teori Dua Faktor Herzberg itu. Data daripada 1089 responden di 20 buah maktab dan universiti telah diambil dan hasil kajian telah menunjukkan bahawa faktor intrinsik seperti pengiktirafan, tanggungjawab, kenaikan pangkat dan kemajuan kerja telah memberi kepuasan kerja kepada para pensyarah.

Sementara itu, Marlow dan rakan-rakannya (1996) telah membuat kajian tentang punca sebab guru meninggalkan profesion mereka. Seramai 212 orang responen guru dari Alaska, Hawaii, Idaho, Montana, Oregon, Washington, dan Wyoming dikaji. Hasilan kajian mendapati 44% guru mengambil keputusan meninggalkan kerja mereka antara sebabnya ialah guru kurang mendapat penghormatan daripada komunitinya.

## RUMUSAN

Hasil sorotan kajian lepas berkaitan dengan kepuasan kerja menunjukkan bahawa aspek-aspek jantina, kelulusan akademik, tempoh perkhidmatan, taraf perkahwinan, pengiktirafan masyarakat dan faktor kerja seperti keadaan kerja, keadaan gaji, peluang kenaikan pangkat, corak penyeliaan dan teman sekerja mempunyai perkaitan dengan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja akan meningkat jika keadaan pekerjaan yang baik dan menggalakkan penyertaan pekerja serta penggunaan kemahiran; terdapat peningkatan gaji dan mempunyai peluang kenaikan pangkat yang luas.

Begitu juga dengan corak penyeliaan yakni penyelia seorang yang mesra, mendengar aduan dan memberi perhatian; rakan sekerja yang saling membantu, hormat-menghormati, dan saling mempercayai juga akan meningkatkan tahap kepuasan kerja.

Manakala keadaan kerja yang rutin, kadar konflik yang tinggi, beban kerja yang banyak dan mempunyai unsur tekanan; gaji yang rendah; peluang kenaikan pangkat yang terhad; penyelia yang tidak mengambil berat dan tidak tahu tentang apa-apa yang dilakukan oleh pekerjanya; rakan sekerja yang tidak memahami dan kurang semangat berpasukan akan mengurangkan tahap kepuasan kerja.

Secara ringkasnya, semua pengkaji cuba mengaitkan kepuasan kerja dengan pembolehubah-pembolehubah ini dan apa yang berbeza antara kajian mereka ialah dari segi penekanan terhadap pembolehubah-pembolehubah.

Satu perkara yang menonjol dalam semua kajian ini ialah perbezaan saiz sampel. Ada pengkaji menggunakan saiz sampel yang besar dan ada pengkaji menggunakan saiz sampel yang kecil. Menurut Mohd. Majid (1990:79), sekiranya saiz sampel besar, ini akan meningkatkan perbelanjaan, masa dan tenaga bagi penyelidikan; sekiranya saiz sampel kecil, kemungkinan sampel tidak mewakili populasi dan maklumat yang didapati tidak mencukupi serta pincang.

Kebanyakan kajian lepas yang dirujuk dalam kajian ini menunjukkan aspek jantina, keadaan pekerjaan, gaji, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan, teman sekerja, kelulusan akademik, tempoh perkhidmatan, taraf perkahwinan dan pengiktirafan masyarakat mempengaruhi kepuasan kerja. Cuma yang membezakan antara kajian-kajian itu ialah dari segi penekanan terhadap pembolehubah dan saiz sampel yang dikaji. Walau bagaimanapun, dapatan-dapatan yang dihasilkan oleh pengkaji-pengkaji di atas begitu besar ertinya kepada kajian ini.