



Faculty of Cognitive Science and Human Development

**KEPUASAN KERJA DI KALANGAN STAF AKADEMIK DI  
UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK**

**Marziernie Majid**

HF  
5549.5  
J63  
M298  
2003

**Kota Samarahan  
2003**

UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

BORANG PENGESAHAN TESIS

JUDUL : KEPUASAN KERJA DI KALANGAN STAF AKADEMIK DI UNIVERSITI  
MALAYSIA SARAWAK

SESI PENGAJIAN : 2000/2001

Saya MARZIERNIE MAJID

mengaku membenarkan tesis \* ini disimpan di Pusat Khidmat Maklumat Akademik,  
Universiti Malaysia Sarawak dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:

1. Tesis adalah hakmilik Universiti Malaysia Sarawak
2. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja
3. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat pendigitan untuk membangunkan Pangkalan Data Kandungan Tempatan
4. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institusi pengajian tinggi
5. \*\* sila tandakan (  )

SULIT

(mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan seperti termaktub di dalam AKTA RAHSIA RASMI 1972)

TERHAD

(mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan dijalankan)

TIDAK TERHAD

Disahkan oleh

(MARZIERNIE MAJID)

(DR. HONG KIAN SAM)

Alamat Tetap:  
5947-G Rumah Awam 2,  
Bukit Rambai,  
75250 Melaka.

Tarikh: 20/11/03

Tarikh: 20/11/2003

Catatan: \* Tesis dimaksudkan sebagai tesis bagi Ijazah Doktor Falsafah, Sarjana dan Sarjana Muda  
\* Jika tesis ini SULIT atau TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh tesis ini perlu dikelaskan sebagai SULIT atau TERHAD

7/0100-50410  
Pusat Penyelidikan dan Pengajaran Akademik  
Universiti Malaysia Sarawak  
Kuching, Sarawak

KEPUASAN KERJA DI KALANGAN STAF AKADEMIK DI UNIVERSITI  
MALAYSIA SARAWAK

P.KHIDMAT MAKLUMAT AKADEMIK  
UNIMAS



0000116026

Tiada Subjek? ✓

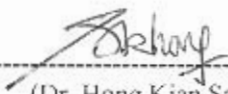
oleh

Marziernie Majid

Projek ini merupakan salah satu keperluan untuk Ijazah Sarjana Muda Sains dengan  
Kepujian Pembangunan sumber Manusia  
Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia,  
Universiti Malaysia Sarawak

Projek bertajuk 'Kepuasan kerja di kalangan staf akademik di Universiti Malaysia Sarawak' telah disediakan oleh Marziernie Majid dan telah diserahkan kepada Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia sebagai memenuhi syarat untuk Ijazah Sarjana Muda Sains dengan Kepujian Pembangunan Sumber Manusia.

Diterima untuk diperiksa oleh :

  
-----  
(Dr. Hong Kian Sam)

Tarikh :

20 / 11 / 2003  
-----

## PENGHARGAAN

Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada penyelia saya iaitu Dr. Hong Kian Sam, di atas segala bimbingan dan tunjuk ajar dalam membantu saya menyiapkan projek tahun akhir ini. Beliau telah banyak mencurahkan idea-idea dalam menyelia saya membuat projek ini. Jasa dan budi baik beliau tidak mungkin dapat dilupakan.

Tidak lupa juga kepada semua pensyarah FSKPM yang memberi sumbangan secara langsung dan tidak langsung dalam menjayakan projek ini. Begitu juga dengan semua staf sokongan FSKPM yang telah memberi kerjasama dan sumbangan secara tidak langsung. Terima kasih diucapkan kepada semua.

Jutaan terima kasih juga ditujukan kepada semua staf akademik Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS) yang telah memberi kerjasama yang baik dan sepenuhnya semasa menjalankan kajian ini. Setinggi-tinggi penghargaan juga ditujukan kepada semua staf sokongan di setiap fakulti yang banyak membantu saya dalam pengumpulan data daripada staf akademik. Saya juga mengucapkan terima kasih kepada responden yang memberi maklum balas mereka untuk menjayakan projek tahun akhir ini.

Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada rakan-rakan saya terutamanya pelajar HRDambilan November yang telah banyak membantu dan memberi semangat dalam menjayakan tesis ini.

Jutaan terima kasih yang tidak terhingga buat kedua ibu bapa saya dan adik beradik tersayang yang telah banyak berkorban, memberi sokongan yang padu sepanjang pengajian saya di UNIMAS. Tanpa mereka tidak mungkin saya berada disini. Akhir sekali, kepada semua pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung, yang telah banyak memberi sokongan moral dan bantuan yang tidak terhingga dalam membantu saya mengatasi masalah yang dihadapi sepanjang menyiapkan projek tahun akhir ini.

Budi baik kalian semua tetap saya kenang sehingga ke akhir hayat saya. Terima kasih.

## JADUAL KANDUNGAN

|   |      |
|---|------|
| Penghargaan   | iii  |
| Jadual kandungan  | iv   |
| Senarai jadual  | vi   |
| Senarai gambarajah  | vii  |
| Abstrak   | viii |
| <i>Abstract</i>   | ix   |
| <b>BAB 1 PENGENALAN</b>                                   |      |
| 1.0 Pendahuluan   | 1    |
| 1.1 Pernyataan masalah                                    | 3    |
| 1.2 Objektif kajian                                       | 3    |
| 1.3 Kerangka konseptual                                   | 3    |
| 1.4 Definisi istilah                                      | 4    |
| 1.5 Kepentingan kajian                                    | 4    |
| 1.6 Limitasi kajian                                       | 4    |
| 1.7 Kesimpulan  | 4    |
| <b>BAB 2 KAJIAN LEPAS</b>                                 |      |
| 2.0 Pendahuluan   | 5    |
| 2.1 Teori-teori kepuasan kerja                            | 5    |
| 2.2.1 Teori Hirarki Keperluan Maslow                      | 5    |
| 2.2.2 Teori Dua Faktor Herzberg                           | 7    |
| 2.2.3 Teori Alderfer's ERG                                | 9    |
| 2.2.4 Teori Jangkaan Vroom                                | 10   |
| 2.2 Kajian tentang kepuasan kerja                         | 12   |
| 2.3 Faktor demografi yang berkaitan dengan kepuasan kerja | 12   |
| 2.3.1 Umur  | 12   |
| 2.3.2 Jantina   | 13   |
| 2.4 Kesimpulan  | 13   |
| <b>BAB 3 METODOLOGI KAJIAN</b>                            |      |
| 3.0 Pendahuluan   | 14   |
| 3.1 Reka bentuk kajian                                    | 14   |
| 3.2 Populasi dan sampel                                   | 14   |
| 3.3 Instrumen kajian                                      | 14   |
| 3.4 Pengumpulan data                                      | 17   |
| 3.5 Analisis data   | 17   |
| 3.6 Kesimpulan  | 17   |
| <b>BAB 4 DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN</b>              |      |
| 4.0 Pendahuluan   | 18   |
| 4.1 Taburan demografi responden                           | 18   |

|   |  |    |
|---|--|----|
| 4.2   | Tahap kepuasan kerja berdasarkan aspek kerja                                     | 20 |
| 4.3   | Taburan kekerapan untuk kepuasan kerja   | 20 |
| 4.4   | Perbezaan tahap kepuasan kerja berdasarkan faktor jantina                        | 21 |
| 4.5   | Perbezaan tahap kepuasan kerja berdasarkan umur                                  | 21 |
| 4.6   | Perbezaan tahap kepuasan kerja berdasarkan jawatan                               | 21 |
| 4.7   | Perbezaan tahap kepuasan kerja berdasarkan tempoh perkhidmatan                   | 22 |
| 4.8   | Perbezaan tahap kepuasan kerja berdasarkan fakulti                               | 22 |
| 4.9   | Perbezaan tahap kepuasan kerja berdasarkan tanggungjawab dalam pengurusan        | 22 |
| 4.10  | Kesimpulan   | 23 |
| <b>BAB 5 RUMUSAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN</b> |  |    |
| 5.0   | Pendahuluan  | 24 |
| 5.1   | Rumusan kajian   | 24 |
| 5.2   | Cadangan   | 24 |
| 5.2.1   | Cadangan kepada pihak organisasi berdasarkan kepada hasil kajian yang dijalankan | 24 |
| 5.2.2   | Cadangan kepada pengkaji berdasarkan kepada hasil kajian yang dijalankan         | 25 |
| 5.3   | Kesimpulan   | 25 |
| <b>RUJUKAN</b>                                |  | 26 |
| <b>LAMPIRAN</b>                               |  | 29 |

## SENARAI JADUAL

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Jadual 2.1 | Faktor pendorong dan faktor pemuas dalam Teori Dua Faktor Herzberg   | 8  |
| Jadual 3.1 | Ringkasan analisis data  | 17 |
| Jadual 4.1 | Taburan responden mengikut faktor demografi                          | 19 |
| Jadual 4.2 | Ukuran diskriptif untuk kepuasan kerja                               | 20 |
| Jadual 4.4 | Keputusan ujian t tidak bersandar untuk jantina                      | 21 |
| Jadual 4.5 | Keputusan ANOVA satu hala untuk umur                                 | 21 |
| Jadual 4.6 | Perbezaan keputusan ANOVA satu hala berdasarkan jawatan              | 21 |
| Jadual 4.7 | Keputusan ANOVA satu hala berdasarkan tempoh perkhidmatan            | 22 |
| Jadual 4.8 | Keputusan ANOVA satu hala berdasarkan fakulti                        | 22 |
| Jadual 4.9 | Keputusan ANOVA satu hala berdasarkan tanggungjawab dalam pengurusan | 23 |



## SENARAI RAJAH

|           |                                |    |
|-----------|--------------------------------|----|
| Rajah 1.1 | Kerangka Konseptual Kajian     | 3  |
| Rajah 2.1 | Teori Hirarki Keperluan Maslow | 6  |
| Rajah 2.2 | Teori Jangkaan Vroom           | 11 |

## ABSTRAK

### KEPUASAN KERJA DI KALANGAN STAF AKADEMIK DI UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

Marziernie Majid

Kajian ini adalah untuk mengenal pasti tahap kepuasan kerja di kalangan staf akademik di Unimas. Kajian juga mengkaji perbezaan di dalam tahap kepuasan berdasarkan faktor-faktor demografi umur, jantina, jawatan, tempoh perkhidmatan, fakulti dan tanggungjawab dalam pengurusan. Sampel kajian adalah seramai 54 staf akademik di Unimas. Borang soal selidik digunakan untuk mengumpul data. Data yang diperolehi diproses dengan menggunakan SPSS versi 11.0. Ujian-t dan ANOVA satu hala digunakan untuk mengenalpasti perbezaan kepuasan kerja berdasarkan faktor demografi. Staf akademik di Unimas didapati mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi. Aspek pengajaran menunjukkan tahap kepuasan kerja yang tinggi, manakala aspek gaji dan kenaikan pangkat menunjukkan tahap kepuasan kerja yang rendah. Hasil daripada kajian ini juga menunjukkan tiada perbezaan yang signifikan dalam kepuasan kerja berdasarkan faktor-faktor demografi umur, jantina, jawatan, tempoh perkhidmatan, fakulti dan tanggungjawab dalam pengurusan.

## ABSTRACT

### JOB SATISFACTION AMONG ACADEMIC STAFF IN UNIVERSITY MALAYSIA SARAWAK

*Marziernie Majid*

*The main purpose of this study was to identify the job satisfaction levels among the academic staff in Unimas. This study also investigated differences in the job satisfaction levels based on demographic factors such as age, gender, rank, length of service, faculty and management responsibilities. The sample of this study consisted 54 academic staff at Unimas. Questionnaire was used to collect data. The data were processed and analyzed using SPSS version 11.0. T-tests and one-way ANOVA were used to identify differences in job satisfaction based on demographic factors. Academic staff in Unimas high job satisfaction. Teaching aspect registered the highest job satisfaction but in general, have they were not satisfied with pay and promotion opportunities. The findings of this study also showed that there were no significant differences in job satisfaction based on demographic factors.*

## BAB I PENGENALAN

### 1.0 Pendahuluan

Salah satu sumber yang terpenting di dalam sesebuah organisasi adalah pekerja yang menyumbangkan tenaga dan ide terhadap kerja mereka. Kebiasaannya, seseorang individu yang terlibat di dalam pekerjaan ingin mendapatkan kepuasan kerja.

Seperti mana yang diketahui, aspek kepuasan kerja adalah salah satu topik yang banyak dibincangkan dalam kajian-kajian terdahulu berkaitan dengan psikologi industri, pengurusan sumber manusia dan pengurusan organisasi (Cranny, Smith & Stone, 1992).

Banyak kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara prestasi kerja dengan kepuasan kerja kepada organisasi. Dalam sesebuah organisasi tanpa diambil kira saiznya sama ada besar atau pun kecil, keberkesanan tenaga sumber manusia secara umumnya akan wujud dengan adanya kepuasan kerja. Perkara ini berlaku disebabkan oleh keberkesanan sesebuah organisasi itu adalah hasil daripada kepuasan kerja yang wujud, oleh yang demikian ini akan menggalakkan pekerja mengeluarkan produk dan perkhidmatan dengan output yang tinggi sama ada dari segi kualiti dan kuantitinya (Miner, 1992).

Lazimnya, kepuasan kerja boleh mendatangkan kesan positif kepada pekerjaan seseorang dan seterusnya kepada organisasi. Namun begitu, sekiranya wujud masalah ketidakpuasan terhadap kerja dan ianya akan menyebabkan penurunan tahap prestasi kerja dan produktiviti kerja.

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang lahir daripada individu yang bekerja terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut Dubrin (1992), kepuasan kerja yang tinggi adalah penting terhadap produktiviti pekerja terutamanya mereka yang sentiasa berinteraksi dengan orang ramai. Ciri-ciri seperti kawalan emosi yang baik, dapat menerima kritikan, menjadi lebih bijaksana, prihatin dan peka terhadap masalah orang lain secara tidak langsung menunjukkan pekerja berpuas hati terhadap pekerjaan.

Carrel, Kuzmitz dan Elbert (1992), mendapati sekiranya kepuasan kerja dapat diperbaiki maka secara tidak langsung akan berupaya untuk meningkatkan prestasi khususnya dari segi pusing ganti, ketidakhadiran dan kelemahan melakukan tugas. Oleh itu, pihak organisasi perlu lebih menitikberatkan masalah kepuasan kerja ini agar segala pelaksanaan kerja harian dapat mencapai hasil produktiviti yang tinggi.

Landy dan Trumbo (1976) pula mendapati sungguhpun kepuasan kerja dapat mengurangkan ketidakhadiran dan pusing ganti, ia tidak semestinya meningkatkan prestasi. Selain daripada itu, kepuasan kerja juga boleh dilihat sebagai sebahagian daripada skema kerja yang dibina oleh pekerja, skema yang mungkin melibatkan, sebagai contoh dan kehadiran yang tetap ke tempat kerja.

Schermerhon, Templer, Cattanco, Hunt dan Osborn (1992), pula mengatakan bahawa kepuasan kerja merupakan salah satu daripada aspek sumber manusia yang mampu meningkatkan produktiviti seseorang pekerja dalam pelaksanaan kerja mereka.

Justeru itu, ia menunjukkan bahawa kepuasan kerja adalah faktor penting yang perlu dititikberatkan oleh pihak pengurusan dalam pembangunan sesebuah organisasi. Oleh itu, pihak organisasi perlu mengenal pasti faktor yang boleh mempengaruhi seseorang pekerja itu bersikap sedemikian terhadap kerja dan seterusnya memberi kesan kepada peningkatan kualiti, kuantiti dan prestasi kerja.

Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS) telah ditubuhkan di bawah Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971 pada 24 Disember 1992. UNIMAS merupakan universiti kelapan di Malaysia dan merupakan universiti pertama di Malaysia Timur.

Tujuan penubuhan UNIMAS adalah untuk menyahut cabaran Wawasan 2020 oleh Perdana Menteri Dato' Seri Dr. Mahathir Mohd demi melahirkan pakar-pakar dari pelbagai bidang ilmu khususnya dalam bidang sains bagi menampung keperluan ekonomi negara. Oleh yang demikian, penubuhan UNIMAS boleh dikatakan sbagai salah satu usaha kerajaan untuk merealisasikan Malaysia sebagai sebuah negara maju yang dihormati di serata dunia (Laporan Tahunan Universiti Malaysia Sarawak, 1996

Misi UNIMAS ialah untuk "*menjadi sebuah universiti contoh serta diiktiraf di peringkat anatrabangs, dan sebagai institusi pengajian tinggi yang menjadi pilihan utama golongan pelajar dan akademik melalui pencapaian kecemerlangan dalam bidang pengajaran, penyelidikan dan kesarjanaan. Semua ini terlaksana melalui penawaran pelbagai peluang dalam pendidikan, latihan dan khidmat kesarjanaan, serta melalui penerapan ilmu strategik secara strategik dan inovatif bagi meningkatkan kualiti budaya bangsa dan kemakmuran masyarakatnya*" (Rintis, 1995/96). Ekoran daripada misis tersebut jelas bahawa melahirkan para pelajar yang mempunyai tahap budaya yang tinggi merupakan salah satu objektif utama yang ingin dicapai oleh UNIMAS.

UNIMAS mempunyai sistem pengurusan dan struktur operasi yang stabil dan mempunyai garis panduan yang jelas dalam melaksanakan fungsi tanggungjawab dan kuasanya. Pentadbiran UNIMAS dibahagikan kepada empat bahagian yang utama bahagian akademik dan pelajar, bahagian penyelidikan dan perkhidmatan, bahagian perancangan dan pembangunan kampus, dan bahagian perkhidmatan dan kewangan.

Interaksi yang berkualiti di antara pelajar dengan bahagian-bahagian utama fungsi pentadbiran merupakan faktor kritikal yang menentukan kejayaan atau kegagalan misi dan visi universiti. Faktor yang menentukan kualiti keseluruhan organisasi

adalah kecekapan pengurusan dan pentadbiran serta komunikasi dua hala yang efektif.

### 1.1 Pernyataan Masalah

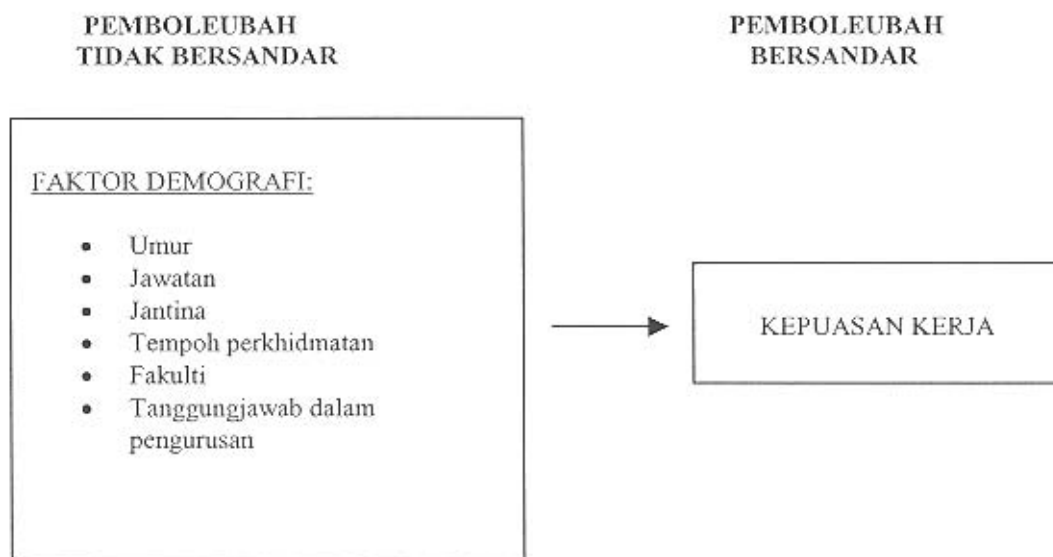
Masalah ketidakpuasan kerja bukan sahaja boleh mempengaruhi tingkah laku seseorang pekerja dalam melaksanakan tugas tetapi turut memberi kesan kepada organisasi di dalam mencapai misi dan hala tuju organisasi. Oleh yang demikian, kajian ini bertujuan untuk menentukan tahap kepuasan kerja di kalangan staf akademik di Universiti Malaysia Sarawak dan kajian ini seterusnya melihat sama ada wujud perbezaan tahap kepuasan kerja berdasarkan ciri-ciri demografi seperti umur, jawatan, jantina, tempoh perkhidmatan, fakulti dan tanggungjawab dalam pengurusan.

### 1.2 Objektif Kajian

Berdasarkan pernyataan masalah di atas, kajian ini bertujuan untuk:

- Menentukan tahap kepuasan kerja.
- Mengenal pasti perbezaan tahap kepuasan kerja berdasarkan faktor demografi (umur, jawatan, jantina, tempoh perkhidmatan, fakulti dan tanggungjawab dalam pengurusan).

### 1.3 Kerangka Konseptual



Rajah 1.1 Kerangka konseptual kajian

#### **1.4 Definisi Istilah**

Dalam kajian ini, kepuasan kerja adalah sikap keseluruhan seseorang individu terhadap kerjanya di mana seseorang pekerja itu berpuas hati, tidak berasa tertekan, bekerja dalam keadaan yang ideal dan seterusnya dapat mendorong mereka membentuk disiplin diri dan meningkatkan prestasi dalam kerja .

#### **1.5 Kepentingan Kajian**

Hasil daripada kajian ini adalah penting bagi pihak Universiti Malaysia Sarawak untuk mengenal pasti tahap kepuasan kerja di kalangan staf akademik. Kajian ini juga diharapkan dapat memberi pemahaman untuk mengetahui sama ada wujud perbezaan di antara kepuasan kerja berdasarkan faktor demografi seperti umur, jantina, jawatan, tempoh perkhidmatan, fakulti dan tanggungjawab dalam pengurusan.

Dapatan kajian ini diharapkan dapat membantu pihak pengurusan organisasi memperbaiki pentadbiran organisasi dalam menguruskan tenaga kerja bagi membantu dalam peningkatan prestasi dan produktiviti.

#### **1.6 Limitasi Kajian**

Kajian yang dijalankan mempunyai beberapa limitasi. Kajian ini hanya terhad kepada staf akademik sahaja di UNIMAS. Oleh itu, pengkaji tidak berpeluang untuk membuat perbandingan dengan organisasi lain berkaitan dengan kepuasan kerja. Selain itu, kajian ini juga hanya mengkaji kesan faktor demografi terhadap tahap kepuasan kerja pekerja. Faktor organisasi seperti gaji, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan, persekitaran fizikal, rakan sekerja dan kerja itu sendiri tidak dikaji untuk menentukan kesannya ke atas tahap kepuasan kerja pekerja.

#### **1.7 Kesimpulan**

Bab ini telah menghuraikan secara ringkas objektif-objektif kajian dan kerangka konseptual serta mentakrifkan istilah penting dan limitasi berserta kepentingan kajian. Bab seterusnya akan menghuraikan kajian lepas untuk kajian ini.

## BAB 2 KAJIAN LEPAS

### 2.0 Pendahuluan

Bab ini akan membincangkan kajian-kajian lepas tentang tiga perkara utama berikut iaitu teori-teori kepuasan kerja, kajian tentang kepuasan kerja dan faktor demografi yang berkaitan dengan kepuasan kerja.

### 2.1 Teori-teori Kepuasan Kerja

Konsep kepuasan kerja mempunyai kaitan dengan teori motivasi di mana setiap teori ini membincangkan penekanan yang berbeza. Campbell, Dunnette, Lawler, dan Welk (1970) telah mengkategorikan teori-teori kepuasan kerja kepada dua jenis utama. Teori Pemuasan merangkumi Teori Hirarki Maslow (1954), Teori Pendekatan Dua Faktor Herzberg (1959) dan Teori ERG Alderfer's (1969), manakala Teori Proses pula terdiri daripada Model Lowler-Porter (1967), Teori Nilai Locke (1969), Teori Keceratahan Adam (1975) dan Teori Jangkaan Vroom (1964).

Menurut Lunenberg dan Omstein (1991) *teori-teori pemuasan* telah menumpukan kepada keperluan seseorang individu terhadap ganjaran yang diterima daripada organisasi tersebut. *Teori-teori proses* pula memberi tumpuan kepada pemahaman bagaimana kepuasan kerja itu boleh timbul atau dalam erti kata lain kenapa seseorang individu memilih corak perlakuan tertentu dalam mencapai matlamat atau keperluannya. Teori ini menyatakan bahawa kepuasan kerja bukan sahaja disebabkan oleh kerja itu sendiri tetapi juga oleh keperluan, nilai dan jangkaan seseorang individu terhadap kerja itu.

#### 2.1.1 Teori Hirarki Keperluan Maslow

Maslow (1954) menyatakan bahawa manusia terdorong untuk bertindak melakukan sesuatu kerana mempunyai beberapa keperluan. Beliau berpendapat wujud lima peringkat di dalam setiap keperluan manusia. Keperluan-keperluan ini telah disusun mengikut hirarki iaitu:

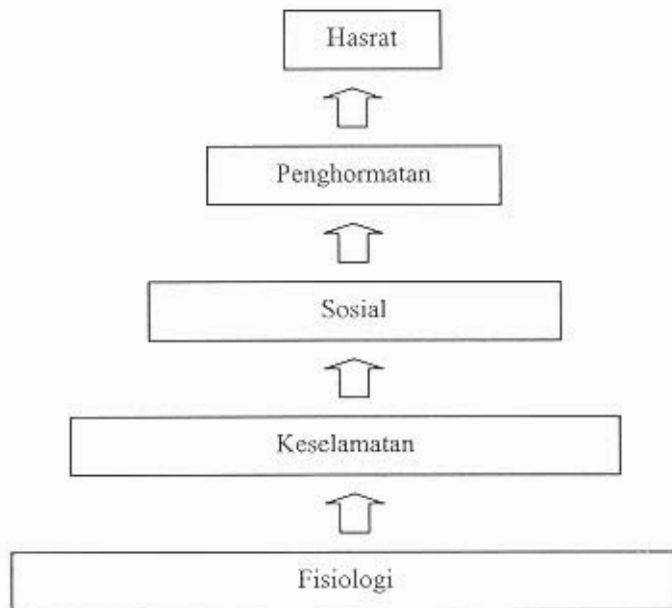
1. Keperluan fisiologi - iaitu keperluan asas seperti makanan, minuman, udara, pakaian dan tempat tinggal.
2. Keperluan keselamatan - iaitu keperluan yang memberi perlindungan daripada sebarang bahaya atau ancaman dari segi fizikal atau emosi seperti kestabilan,



keperluan pada rasa tenteram dan terjamin seperti adanya undang-undang yang dikuatkuasakan dengan baik.

3. Keperluan sosial - iaitu perasaan kasih sayang, kepunyaan, penerimaan dan persahabatan, hubungan yang baik antara pekerja dan pengurus.
4. Keperluan penghormatan - iaitu faktor-faktor penghormatan dalam seperti penghormatan diri, autonomi dan pencapaian, dan faktor-faktor penghormatan luaran seperti status, pengiktirafan dan perhatian.
5. Keperluan hasrat diri/penwujudan diri - iaitu keperluan untuk maju dan rasa berjaya dengan menggunakan sepenuhnya kemahiran dan kebolehan diri, disusuli dengan rasa puas hati. Peringkat ini dikatakan tercapai apabila seseorang mencapai potensi dirinya yang sebenar. Maslow mengatakan pekerja yang telah mencapai peringkat ini akan mempamirkan beberapa ciri-ciri berikut;

- i. Mereka bekerja secara serius dan tekun.
- ii. Mereka memberikan tumpuan kepada masalah diluar ruang lingkup mereka.
- iii. Tingkahlaku mereka sukar untuk dipengaruhi oleh dan lebih semulajadi.
- iv. Serius dalam melaksanakan kerja yang diamanahkan serta penuh beretika.



Rajah 2.1 : Teori Hirarki Maslow

Maslow mengasingkan lima keperluan tersebut kepada hirarki yang lebih tinggi dan lebih rendah. Keperluan fisiologi dan keselamatan telah digambarkan sebagai susunan keperluan lebih rendah dan sosial, penghormatan dan hasrat diri/penwujudan diri sebagai susunan keperluan lebih tinggi.

Perbezaan di antara dua susunan tersebut dilakukan atas dasar keperluan susunan lebih tinggi dipenuhi secara dalaman manakala kebanyakan keperluan susunan lebih rendah khususnya dipenuhi secara luaran (seperti gaji, kontrak kesatuan dan tempoh pemegangan sesuatu jawatan).

Kesimpulannya, teori Maslow menyatakan bahawa motivasi manusia bermula peringkat keperluan asas dan keselamatan dalam kerjanya. Setelah seseorang itu mencapai satu tahap dan berpuas hati barulah ia meningkat dan berikhtiar untuk mencapai tahap yang lebih tinggi.

Davis (1967), mencadangkan model ini sesuai kepada pengurus dan pekerja-pekerja profesional di Amerika dan England. Hackman dan Lawler (1971) mendapati pekerja mempunyai dorongan untuk mencapai keperluan peringkat atas dalam Teori Maslow akan bekerja dengan lebih giat.

### 2.1.2 Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Dua Faktor atau Teori Kesihatan Motivasi telah diperkenalkan oleh Herzberg, Mausner dan Synderman (1959) seorang pakar psikologi sosial. Herzberg telah membuat soal selidik terhadap 250 orang akauntan dan jurutera di sembilan buah syarikat di Pittsburg mengenai apa yang mereka fikir baik dan buruk mengenai kerja mereka. Dalam kajian Herzberg et al. (1959), beliau menguji hubungan kepuasan kerja dengan produktiviti dan telah merumuskan bahawa terdapat dua faktor penting iaitu faktor pemuas (*hygiene*) dan faktor pemberi motivasi/pendorong (*motivator*).

Faktor pertama iaitu faktor pemuas atau ketidakpuasan. Kewujudan faktor pertama adalah wajib untuk kepuasan kerja walaupun tidak boleh memotivasikan pekerja. Sekiranya tidak wujud faktor ini akan menyebabkan ketidakpuasan dalam kerja. Faktor-faktor ini adalah seperti gaji yang mencukupi, keselamatan kerja dan tempat kerja, keadaan kerja, status, hubungan perseorangan, polisi syarikat, polisi dan pentadbiran organisasi dan penyeliaan teknikal yang baik.

Faktor kedua adalah faktor pendorong atau pemberi motivasi terhadap gelagat kerja. Faktor ini akan mendorong daripada ketidakpuasan kepada kepuasan bekerja. Faktor ini terdiri daripada pencapaian kerja, pengiktirafan kerja, jenis kerja itu sendiri, peluang kenaikan pangkat, tanggungjawab dan peluang untuk meningkat dan penerimaan tanggungjawab.

Daripada penerangan di atas, faktor pemuas dan faktor pendorong motivasi Herzberg et al. (1959) dapat diringkaskan dalam Jadual 2.1.

Jadual 2.1 Faktor pendorong dan faktor pemuas dalam Teori Dua Faktor Herzberg.

| Faktor Pendorong atau Pemberi Motivasi   | Faktor Pemuas atau Ketidakpuasan  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pencapaian</li><li>▪ Pengiktirafan</li><li>▪ Pekerjaan yang bermakna</li><li>▪ Penghormatan</li><li>▪ Perkembangan dan pertumbuhan individu itu sendiri.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Polisi dan pentadbiran organisasi</li><li>▪ Penyeliaan</li><li>▪ Gaji</li><li>▪ Perhubungan perseorangan</li><li>▪ Suasana tempat kerja</li><li>▪ Status</li><li>▪ Keselamatan kerja dan tempat kerja</li></ul> |

Secara ringkasnya, faktor pemuas atau ketidakpuasan menyentuh motivasi luaran sementara faktor pendorong atau pemberi motivasi menyentuh soal kerja atau persekitaran kerja itu sendiri. Pekerja akan menghargai faktor pendorong dan pemuas pada masa yang berbeza, contohnya ketika menerima bayaran gaji pekerja akan berasa puas hati tugas yang dilaksanakannya mendapat ganjaran. Bagaimanapun semasa melakukan kerja, pekerja akan bermotivasi sekiranya kerja tersebut memberi kepuasan kepadanya, memberi peluang kenaikan pangkat dan lain-lain faktor pemuas. Jika kerja yang dilakukan tiada faktor pemuas, pekerja mungkin setakat puas hati dengan gaji yang diterima tetapi akan menunjukkan prestasi yang cemerlang.

Teori Herzberg telah dikritik sebagai teori yang terlalu mudah kerana metodologi pengutipan data telah membawa keputusan 'bias' atau meragukan. Kebolehpercayaan metodologi Herzberg telah dipersoalkan. Memandangkan penilai perlu membuat rumusan, kemungkinan mereka akan mencemari penemuan-penemuan tersebut dengan menterjemah satu balasan dengan satu cara manakala memperlakukan sesuatu yang berlainan untuk balasan sama yang satu lagi.

Herzberg et al. (1959) mengandaikan bahawa terdapat hubungan di antara kepuasan dan produktiviti. Tetapi metodologi kajian yang digunakan olehnya hanya melihat kepada kepuasan dan bukannya produktiviti. Teori ini juga bersifat atribusi iaitu sesuatu yang baik atau berjaya dihayati sebagai usaha dirinya sendiri, sedangkan sesuatu yang kurang baik atau gagal akan dipersalahkan kepada unsur-unsur organisasi atau orang luar.

Walaupun teori Herzberg ini mendapat kritikan, namun Smith (1982) mengakui bahawa teori ini meninggalkan kesan yang besar ke atas organisasi dan bidang pekerjaan.

### 2.1.3 Teori Alderfer's ERG

Teori ini telah dipelopori oleh Alderfer (1969). Alderfer telah membahagikan lima keperluan hirarki Maslow kepada tiga kategori keperluan yang perlu dipenuhi iaitu kewujudan (*Existence*), perhubungan (*Relatedness*) dan pertumbuhan (*Growth*). Oleh itu, ia dikenali sebagai teori ERG. Sebenarnya teori ini adalah susulan dan hasil pengubahsuaian daripada Teori Hirarki Keperluan Maslow dan Teori Dua Faktor Herzberg.

1. Keperluan kewujudan adalah berkaitan dengan penyediaan keperluan kelengkapan kewujudan asas. Ia termasuk item-item di dalam Teori Maslow iaitu keperluan fisiologi dan keselamatan. Ciri-ciri berkaitan kerja seperti gaji, kemudahan sampingan, keselamatan kerja dan suasana pekerjaan juga termasuk di dalam kategori ini.
2. Keperluan perhubungan pula adalah keinginan untuk mengekalkan kepentingan perhubungan peribadi dengan orang lain termasuk penyelia, rakan sekerja, orang bawahan, keluarga dan sahabat. Keinginan sosial dan status ini memerlukan interaksi dengan orang lain sekiranya mereka hendak berpuas hati dan diselaraskan dengan keperluan sosial Maslow dan komponen luaran dari pengekelasan penghormatan oleh Maslow. Alderfer menekankan bahawa keperluan ini boleh dipuaskan dengan menghilangkan rasa marah dan permusuhan tetapi perlu menyemaikan perhubungan yang rapat dan mesra dengan orang lain.
3. Keperluan pertumbuhan merangkumi keinginan untuk penghormatan dan penonjolan diri. Ia berkaitan dengan memenuhi keperluan intrinsik individu seperti perkembangan, pertumbuhan dan memenuhi keperluan individu berkenaan. Di dalam pekerjaan, keperluan ini tercapai apabila pekerja terlibat dengan pekerjaan yang melibatkan penggunaan keseluruhan kemahirannya dan yang memerlukan kepada penggunaan kreativiti dalam menggunakan kemahiran baru.

Berbeza dengan Teori Hirarki Keperluan Maslow, teori ERG menunjukkan bahawa:

1. Lebih daripada satu keperluan mungkin beroperasi pada masa yang sama.
2. Sekiranya kepuasan keperluan yang berada di tingkat yang lebih tinggi diabaikan, keinginan untuk memenuhi keperluan yang berada di tingkat yang lebih rendah akan meningkat.
3. Teori Hirarki Keperluan Maslow mengikut satu perkembangan yang tetap dan bertingkat. Teori ERG tidak mengandaikan bahawa wujud satu hirarki yang ketat di mana sebahagian besar keperluan yang lebih rendah mesti dicapai terlebih dahulu sebelum seseorang dapat bergerak ke keperluan yang seterusnya. Sebagai contoh, seseorang pekerja boleh berusaha ke arah perkembangan walaupun keperluan kewujudan atau perhubungan masih belum dicapai atau ketiga-tiga kategori keperluan mungkin beroperasi pada masa yang sama.
4. Teori ERG juga mengandungi satu dimensi kekecewaan-kemunduran. Di dalam Teori Hirarki Keperluan Maslow mendakwa bahawa seseorang individu akan berada pada satu tahap keperluan yang tertentu sehingga keperluan tersebut dipengaruhi.

5. Teori ERG pula menjelaskan bahawa apabila satu keperluan yang berada di susunan yang lebih tinggi dikecewakan, keinginan individu tersebut untuk meningkatkan keperluan yang berada di tahap yang lebih rendah akan berlaku. Sebagai contoh, ketidakupayaan untuk memenuhi satu keperluan untuk berinteraksi sosial mungkin meningkatkan keinginan untuk wang yang lebih banyak atau keadaan kerja yang lebih baik. Oleh itu, kekecewaan dapat membawa kepada satu kemunduran iaitu ke arah keperluan yang lebih rendah.

Secara rumusannya, teori ERG seperti Maslow (1954) mendakwa keperluan yang berada di susunan yang lebih rendah apabila dipenuhi akan membawa kepada keinginan untuk memenuhi keperluan berada susunan yang lebih tinggi. Namun, keperluan yang pelbagai dapat beroperasi sebagai unsur motivasi pada masa yang sama dan kekecewaan dalam percubaan untuk memuaskan satu keperluan yang berada di susunan yang lebih tinggi boleh menyebabkan kemunduran ke arah keperluan yang berada di susunan yang lebih rendah.

Teori ERG adalah lebih konsisten dengan pengetahuan tentang perbezaan di antara individu di kalangan orang ramai. Pembolehubah seperti pendidikan, latar belakang keluarga dan suasana budaya boleh mengubah kepentingan atau daya desakan yang dipegang oleh satu kumpulan keperluan untuk seseorang individu tertentu. Bukti menunjukkan bahawa orang yang berada di budaya yang lain menyusun kategori-kategori keperluan berlainan iaitu sebagai contoh, penduduk asli Sepanyol dan Jepun meletakkan keperluan sosial sebelum keperluan fisiologi mereka dan ia akan lebih konsisten dengan teori ERG.

Kajian Robbins (1993) telah menyokong teori ERG tetapi terdapat juga bukti yang menunjukkan ia tidak dapat berfungsi di sesetengah organisasi. Walau bagaimanapun, secara keseluruhannya teori ERG menggambarkan satu versi tentang hirarki keperluan yang lebih sah.

#### **2.1.4 Teori Jangkaan Vroom.**

Teori ini telah diasaskan oleh Vroom (1964). Menurut Locke (1975), teori ini merupakan teori yang paling popular dan dianggap paling sesuai dalam kajian kepuasan kerja. Ia melihat kepada peranan motivasi secara keseluruhan persekitaran kerja.

Menurut kajian Robbins (1993), Teori Jangkaan Vroom mempertikaikan bahawa keinginan untuk melakukan sesuatu dengan cara tertentu bergantung kepada jangkaan terhadap hasil yang akan diperolehi daripada kelakuan itu dan daya tarikan hasil itu terhadap individu. Dengan perkataan yang lebih praktikal, teori ini menyatakan bahawa seseorang pekerja akan dimotivasi untuk berusaha lebih jika dia percaya bahawa usaha itu akan membawa penilaian prestasi yang baik. Penilaian yang baik ini akan membolehkannya mendapat ganjaran daripada organisasi seperti bonus, kenaikan gaji, kenaikan pangkat dan ganjaran ini akan memuaskan matlamat perbadi pekerja. Oleh itu, teori jangkaan ini tertumpu kepada tiga perhubungan ( lihat Rajah 2.2 )



1. Hubungan usaha-prestasi: Kebarangkalian yang dianggap oleh individu bahawa berusaha pada tahap tertentu akan membawa kepada prestasi.
2. Hubungan prestasi-ganjaran: Tahap kepercayaan individu bahawa pada tingkat prestasi tertentu akan membawa kepada hasil yang diinginkan.
3. Hubungan ganjaran-matlamat peribadi: Tahap kepuasan matlamat atau keperluan peribadi individu yang boleh dipenuhi oleh ganjaran organisasi dan daya tarikan ganjaran itu terhadap individu.

## Rajah 2.2 Teori Jangkaan Vroom

Teori Jangkaan Vroom menerangkan mengapa ramai pekerja tidak bermotivasi dalam pekerjaan mereka. Robbins (1993) telah mengemukakan tiga soalan kepada pekerja di mana mereka dikehendaki menjawab dengan tegas jika motivasi mereka dimaksimumkan mempunyai kepuasan kerja yang rendah dan hanya memberikan usaha yang minima.

Pertama, *jika saya membeberikan usaha yang maksimum, adakah ini akan diambilkira dalam penilaian prestasi saya?* Bagi kebanyakan pekerja, jawapannya adalah "Tidak". Mengapa? Tahap kemahiran mereka mungkin tidak mencukupi, ini bermakna tidak kira berapa rajin mereka mencuba, mereka tidak akan menjadi pekerja yang berprestasi tinggi. Sistem penilaian prestasi di dalam organisasi mungkin direka untuk menilai faktor bukan prestasi seperti kesetiaan, inisiatif atau keberanian, ini bermakna berusaha dengan lebih kuat tidak semestinya akan membawa kepada penilaian yang lebih baik.

Kedua, *jika saya mendapat penilaian prestasi yang baik, adakah ini akan menyebabkan saya mendapat ganjaran daripada organisasi?* Ramai pekerja menganggap bahawa hubungan prestasi-ganjaran dalam pekerjaannya adalah lemah. Ini kerana, organisasi memberikan ganjaran kepada banyak aspek di samping prestasi. Contohnya, apabila gaji diagihkan kepada pekerja berdasarkan kepada "seniority", kerjasama yang diberikan atau untuk "kissing up" kepada majikan, pekerja akan menganggap bahawa hubungan prestasi-ganjaran adalah lemah dan kurang memotivasikan.

Ketiga, *jika saya diberikan ganjaran, adakah pada pendapat saya ganjaran itu menarik?* Pekerja rajin bekerja dengan harapan mendapat kenaikan pangkat tetapi sebaliknya mendapat gaji. Atau pekerja berkeinginan untuk mendapat pekerjaan yang lebih menarik dan mencabar tetapi sebaliknya hanya mendapat kepujian sahaja. Ini menunjukkan motivasi pekerja tidak dimaksimumkan.

Ringkasannya, kunci kepada teori jangkaan adalah memahami matlamat individu dan hubungan antara usaha dan prestasi, antara prestasi dan ganjaran dan akhirnya antara ganjaran dan kepuasan matlamat individu.

Oleh kerana terdapat individu yang menganggap bahawa terdapat hubungan yang erat antara prestasi dan ganjaran dalam pekerjaannya, teori ini dianggap idealistik. Jika organisasi sebenarnya memberikan ganjaran kepada individu berdasarkan prestasi dan bukan berdasarkan 'seniority', usaha, tahap kemahiran dan kesukaran pekerjaan, maka teori ini akan lebih berkesan kerana lebih menumpukan perkaitan yang wujud antara prestasi kerja dan tahap kepuasan kerja seseorang berdasarkan ganjaran yang diterima.

## **2.2 Kajian Tentang Kepuasan Kerja.**

Kajian-kajian lepas mendapati kepuasan kerja dipengaruhi oleh pelbagai faktor. Blum dan Naylor (1968) telah mengaitkan kepuasan kerja dengan sikap seseorang terhadap pekerjaannya sendiri. Mereka mendapati kepuasan kerja ialah hasil daripada pelbagai sikap yang dimiliki oleh pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dianggap sebagai satu set sikap yang dimiliki oleh individu ketika mereka menjalankan sesuatu pekerjaan.

Kajian Blum dan Naylor (1968) mendakwa antara faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Faktor individu itu sendiri yang meliputi umur, watak dan harapan.
2. Faktor sosial iaitu hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kegiatan persekitaran, kebebasan berpolitik dan hubungan dalam masyarakat.
3. Faktor kerja iaitu gaji, penyediaan, keselamatan kerja, persekitaran kerja dan peluang untuk maju.
4. Faktor-faktor lain seperti penghargaan diri, kebolehan dalam menyelesaikan masalah atau konflik antara manusia, keadilan dan hubungan sosial dalam pekerjaan.

Hasil daripada kajian Blum dan Naylor (1968), disokong oleh Organ dan Bateman (1991) yang menyatakan kepuasan kerja itu merupakan satu gabungan perasaan, kepercayaan dan kecenderungan perlakuan sikap seseorang terhadap sesuatu pekerjaan. Jika sesuatu pekerjaan itu dapat menggembirakan, memenuhi kehendak dan keperluan pekerja, maka mereka akan memperoleh kepuasan kerja.

Beberapa faktor yang telah didapati mempengaruhi kepuasan kerja ini adalah gaji, ganjaran, hubungan rakan sekerja, keadaan atau suasana kerja, peluang kenaikan pangkat dan faedah-faedah sampingan lain (Munchisky, 1993).

## **2.3 Faktor Demografi yang berkaitan dengan kepuasan kerja**

### **2.3.1 Umur**

Peringkat umur boleh mempengaruhi tahap kepuasan kerja. Berdasarkan kajian Schermerhorn et al. (1992) di Kanada, tahap kepuasan kerja bagi pekerja yang berumur 45 tahun ke atas adalah lebih tinggi berbanding dengan pekerja yang berumur kurang daripada 30 tahun.

Keadaan ini dikaitkan dengan aspirasi golongan muda yang kebiasaannya memiliki cita-cita yang tinggi dalam hidup dan kerjaya mereka. Pekerja yang masih muda

lebih mementingkan pembangunan kerjaya, latihan dan juga kemudahan melanjutkan pelajaran yang diberikan oleh organisasi (John, 1992).

Kajian oleh Curran dan Stanworth (1981) mendapati bahawa pekerja yang lebih berumur mempunyai kepuasan kerja yang lebih rendah daripada pekerja yang lebih muda. Luthans (1992) menerangkan keadaan ini berlaku kerana pekerja muda biasanya mempunyai bidang kuasa yang terhad berbanding pekerja tua. Rasa kekurangan ini mungkin akan menyebabkan pekerja muda kurang berpuas hati dengan kerja mereka.

### **2.3.2 Jantina**

Petty dan Brunning (1980) mendapati pekerja-pekerja di kalangan pekerja penkeranian, penyelia dan staf profesional (teknikal sokongan) yang dipimpin oleh seorang ketua wanita memperoleh kepuasan kerja yang tinggi tentang penyeliaan jika dibandingkan dengan mereka yang dipimpin oleh seorang ketua lelaki. Walau bagaimanapun, kajian oleh Witt dan Nye (1992) terhadap pekerja-pekerja di beberapa buah universiti, sekolah, hospital, kilang dan pusat penyelidikan di Amerika Syarikat mendapati tiada perbezaan kepuasan kerja antara lelaki dan wanita.

## **2.4 Kesimpulan**

Bab ini telah menghuraikan secara ringkas tentang teori-teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, kajian berdasarkan kepuasan kerja serta faktor demografi yang mempunyai perkaitan dengan kepuasan kerja. Bab seterusnya akan membincangkan tentang metodolog yang digunakan dalam kajian.