Pertanika J. Soc. Sci. & Hum. 7(1): 59 - 70 (1999)

ISSN: 0128-7702
© Universiti Putra Malaysia Press

Kepuasan Bekerja di Kalangan Pegawai Tadbir Universiti Putra Malaysia, Serdang, Selangor

SIDEK MOHD NOAH dan MARDIANA HJ. MUHAMAD
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
43400 Serdang, Selangor, Malaysia

Kata kunci: Kepuasan bekerja, suasana kerja, kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan, teman sekerja

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan untuk menentukan sama ada wujud hubungan antara aspek kepuasan kerja seperti suasana bekerja, peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan, dan teman sekerja dengan kepuasan kerja di kalangan Pegawai Tadbir UPM. Subjek kajian terdiri daripada 55 Pegawai Tadbir yang bertugas di UPM sehingga Januari 1998 menggunakan pensampelan rawak mudah. Alat kajian yang digunakan ialah *Job Descriptive Index* (JDI) yang telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu oleh Arifin Haji Zainal (1980) menggunakan kaedah *back translation.* Data-data yang diperoleh dianalisis menggunakan statistik deskriptif, regresi mudah dan regresi pelbagai dengan aras keertian ditetapkan pada .05. Keputusan kajian menunjukkan wujudnya hubungan saling pengaruh mempengaruhi antara suasana bekerja, peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan dan teman sekerja dengan kepuasan bekerja. Keputusan kajian juga menunjukkan bahawa setiap aspek iaitu suasana bekerja, peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan dan teman sekerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehubungan dengan keputusan kajian yang telah diperolehi, beberapa implikasi dan cadangan telah dikemukakan.

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify the existence of correlation between job satisfaction aspects such as working environment, promotion, salary, supervision and colleagues with job satisfaction amongst UPM's Administration Officers. The subjects of this study who consisted of 55 Administration Officers, who worked with UPM until January 1998 were selected using simple random sampling. The instrument used in this study was the Job Descriptive Index (JDI) which was translated into Bahasa Melayu by Arifin Haji Zainal (1980) using back translation technique. The data obtained were then analysed using the descriptive statistic, simple regression and multiple regression at .05 level of significance. The results of the study revealed that there was a correlation between working environment, promotion, salary, supervision and colleagues with job satisfaction. The result also revealed that each of the aspects namely the working environment, promotion, salary, supervision and colleagues had a significant influence on job satisfaction. Based on the implications of the research findings, several recommendations were put forward.

LATAR BELAKANG KAJIAN

Pekerjaan merupakan satu wasilah untuk mendapatkan ganjaran demi meneruskan kehidupan. Ini bermakna berusaha gigih untuk melakukan sesuatu pekerjaan menjadi tuntutan fitrah kepada manusia.

Dalam sesebuah organisasi, wawasan yang ingin dicapai tentulah ke arah keuntungan yang maksimum. Namun terdapat banyak faktor yang mempengaruhi hasrat tersebut antaranya ialah aspek kepuasan bekerja di kalangan para pekerja. Oleh itu, aspek kepuasan bekerja menjadi topik penting dalam Psikologi Industri dan Organisasi. Dengan kata lain, faktor utama sesebuah organisasi dan industri di samping teknologi, peralatan, kewangan dan masa ialah faktor manusia itu sendiri. Jadi, demi mencapai matlamat utama sesebuah organisasi, individu sebagai pekerja mestilah mengalami dan memperolehi kepuasan bekerja agar dapat

mempertingkatkan semangat, motivasi, dan prestasi kerja ke arah produktiviti yang optimum.

Gordon (1991 dlm. Mardiana 1998) mentakrifkan kepuasan bekerja sebagai sikap dan tanggapan seseorang pekerja terhadap pengalaman bekerja. Ia juga merupakan hasil daripada pelaksanaan sesuatu kerja, ciri-ciri organisasi di mana individu itu bekerja dan perbezaan nilai yang didapati dan diharapkan dengan keperluan personal pekerja tersebut. Sementara itu menurut Fleishman dan Bass (1974 dlm. Mardiana 1998), kepuasan bekerja sebagai suatu tindak balas objektif terhadap pekerjaan yang disandang. Kepuasan bekerja juga adalah hasil daripada pengalaman pekerja dalam hubungan kerjanya dengan nilai diri iaitu apa yang diharap atau dikehendaki dari pekerjaannya.

Schnider dan Synder (1975) melaporkan bahawa kepuasan bekerja adalah suatu penilaian personel mengenai keadaan-keadaan yang wujud di tempat kerja. Sementara itu pengkaji awal seperti Argyris (1957), Herzberg (1959), McGregor (1960) dan Maslow (1970) telah menekankan bahawa aspek kepuasan bekerja merupakan keperluan manusia yang bertindak sebagai pekerja dan ianya harus dipenuhi untuk mencapai tahap kesempurnaan kendiri. Herzberg (1959) melaporkan dalam kajian awalnya bahawa *satisfiers* ataupun perkara-perkara yang mendatangkan kepuasan bekerja adalah *motivators* oleh kerana ianya mempunyai kesan positif yang dapat dikesan melalui peningkatan produktiviti. Beliau juga menegaskan bahawa faktor yang paling memotivasikan pekerja adalah pencapaian seterusnya penghargaan terhadap pencapaian tersebut. Kenyataan ini bertepatan dengan Teori Keperluan Maslow (1970). Selain mengaitkan pemenuhan keperluan asas, kepuasan juga datangnya daripada penghargaan diri dan seterusnya penyempurnaan diri.

McGregor (1960) melalui Teori Y yang telah diutarakannya mencadangkan agar diwujudkan integrasi antara matlamat seseorang individu dan juga matlamat pekerjaan dengan mengutamakan penerapan nilai-nilai kemanusiaan. Beliau juga mendapati bahawa dengan adanya nilai-nilai kemanusiaan, individu akan dapat mengekalkan keupayaan yang baik pada masa bekerja di samping mendapat kepuasan bekerja.

PENDEKATAN TEORI

Menurut Gawel (1997), antara teori-teori tingkah laku yang dipegang kukuh oleh masyarakat di Amerika Syarikat ialah teori yang diperkenalkan oleh Frederick Hezberg dan Abraham Maslow. Herzberg mencadangkan teori mengenai faktor-faktor kerja yang memotivasikan pekerja dan Maslow mengembangkan teori mengenai pangkatan dan kepuasan keperluan-keperluan manusia dan bagaimana manusia mencapai keperluan-keperluan tersebut (Gawel, 1997).

Banyak kajian mengenai kepuasan bekerja terutama di Amerika Syarikat telah menggunakan teori Hezberg dan Maslow. Antaranya ialah kajian oleh Bellott dan Tutor (1990); Truell, Price dan Joyner (1998); Lacy dan Sheehan (1997); Klecker dan Loadman (1997); Bergstrom dan Lunz (1998); Volkwein dan Parmley (1998) dan Hochwarter, Perrewe, Ferris dan Brymer (1999). Oleh itu adalah wajar kedua-dua teori ini dijadikan asas kepada kajian ini kerana selain memberi penekanan kepada perbincangan kepuasan bekerja, kedua-duanya adalah teori yang popular.

Teori Keperluan Maslow

Menurut Maslow (1954; 1970), manusia tidak pernah puas dengan apa sahaja yang diperolehi kerana selepas satu-satu keperluan itu dipuaskan, akan wujud pula keperluan lain yang lebih tinggi yang perlu juga dipuaskan. Ini menjadikan proses untuk mencapai kepuasan ini sebagai satu proses yang berterusan.

Keperluan manusia terdiri daripada lima keperluan utama iaitu keperluan fisiologi, keperluan keselamatan, keperluan kasih sayang, keperluan penghomatan kendiri, dan penyempurnaan kendiri.

1. Keperluan Fisiologi
   Ini merupakan peringkat pertama yang perlu dicapai oleh individu. Keperluan asas ini perlu dipenuhi oleh individu yang merangkumi keperluan terhadap makanan dan minuman, pakaian, oksigen, seks dan riadah.
2. Keperluan Keselamatan
   Apabila keperluan peringkat pertama dipenuhi, wujud pula keperluan peringkat kedua iaitu keperluan kepada keselamatan. Pada tahap ini ianya merangkumi aspek kestabilan, bebas dari ketakutan dan juga kebimbangan sama ada dari segi peraturan atau undang-undang ataupun struktur. Di peringkat ini juga timbul keinginan untuk mempunyai kerjaya yang terjamin, dilayan dengan adil, dan mendapat gaji yang berpatutan.

3. Keperluan Kasih Sayang
   Keperluan ini menekankan bahawa manusia perlukan kawan dan juga perhatian. Dalam konteks kajian ini keperluan yang dimaksudkan ialah yang berhubung dengan teman sekerja, berinteraksi dengan masyarakat sekeliling dan sebagainya.
4. Keperluan Penghormatan Kendiri
   Di peringkat ini individu akan cuba mendapatkan pengiktirafan, penghargaan, prestij, status dan juga perhatian. Bagi pekerja dalam sesebuah organisasi, mereka cuba untuk mendapatkan perhatian dan penghargaan dari hasil kerja yang dilakukan.
5. Keperluan Kesempurnaan Kendiri
   Ini merupakan tahap yang paling tinggi di mana individu menyedari potensi yang ada pada diri sendiri dan menimbulkan keinginan untuk menjadi individu yang sempurna dalam semua aspek. Dalam dunia pekerjaan, tahap ini sama seperti kenaikan pangkat atau mendapat peluang untuk meningkat ke tahap yang lebih tinggi.

Lima keperluan dalam teori Hierarki Keperluan Maslow diperlukan setiap masa, cuma pada masa-masa tertentu sahaja membezakan yang mana satu menjadi lebih utama daripada keperluan lain. Misalnya jika keperluan fisiologi hanya 20%, keperluan keselamatan tidak akan muncul tetapi sekiranya keperluan fisiologi telah mencapai tahap 80%, keperluan keselamatan akan muncul. Begitulah secara berterusan sehingga keperluan fisiologi secara relatifnya telah dipuaskan dan pada masa yang sama keperluan keselamatan menjadi lebih penting.

Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini menekankan kepada faktor-faktor persekitaran sebagai penggerak kepada manusia untuk menjalankan sesuatu kegiatan. Pemusatannya lebih tertumpu kepada persekitaran tempat kerja dalam aspek penentuan kepuasan kerja. Dua faktor yang menjadi asas kepada teori ini ialah:

i. Faktor *Hygiene*
   Ianya merupakan keinginan individu untuk mendapatkan komponan yang bersifat luaran umpamanya gaji, keadaan kerja, hubungan sesama pekerja dan majikan, kerja yang terjamin dan juga penyeliaan serta polisi syarikat.

ii. Faktor *Motivator*
   Ianya merupakan faktor yang bersifat dalaman atau intrinsik seperti faktor pencapaian, tanggungjawab, penghargaan dan kemajuan diri.

Menurut Herzberg *et al.* (1959) kedua-dua faktor *hygiene* dan faktor *motivator* penggerak seseorang menentukan tingkat kepuasan bekerja individu. Ini adalah kerana tercapai atau tidaknya keinginan terhadap faktor-faktor tersebut akan menentukan tinggi atau rendahnya tingkat kepuasan bekerja yang akan dirasai oleh pekerja berkenaan.

Umumnya kedua-dua teori ini memberi penekanan bahawa apabila individu dan organisasi berkembang, keperluan mereka juga akan turut berubah. Inilah yang menggerakkan individu untuk terus berusaha mencapai keperluan dan kepuasan. Perbandingan antara teori Hierarki Keperluan Maslow dan teori Dua Faktor Herzberg adalah seperti pada Rajah 1.

PERNYATAAN MASALAH

Kejayaan sesebuah organisasi atau institusi terletak di tangan pekerja yang menganggotai organisasi tersebut. Dengan kata lain, mereka bertanggungjawab untuk mencapai matlamat dan wawasan organisasi berkenaan. Dari itu pihak majikan tidak boleh memandang ringan terhadap golongan pekerja sebaliknya mereka seboleh mungkin, cuba memahami dan menghayati peranan golongan tersebut sewajarnya.

Ishikawa (1988) melaporkan bahawa kepuasan dan pembabitan pekerja akan menghasilkan hal-hal berikut:

1. Jaminan mutu dan mengekalkan pengeluaran pada tahap 100% bebas cacat.
2. Membenarkan pihak syarikat mengesan kegagalan sebelum berlakunya keadaan yang serius.
3. Memungkinkan bahagian reka bentuk barangan dan pengilangan untuk mengikuti perubahan cita rasa dan juga sikap pelanggan dengan cekap dan tepat. Dengan itu akan dapat memenuhi kehendak pelanggan secara tetap.
4. Terjalin penerokaan fikiran yang boleh mengesan data yang palsu. Hal ini dapat menjaga prestasi kilang dari semasa ke semasa.

Teori Hierarki Keperluan Maslow	Teori Dua Faktor Herzberg
Kesempurnaan Kendiri	Pekerjaan itu sendiri Pencapaian
Penghargaan Kendiri	Kemungkinan berkembang Tanggungjawab
Kasih Sayang	Peningkatan Pengiktirafan
Keselamatan	Status
Fisiologikal seperti makanan, air, pakaian, tempat tinggal, oksigen dan keperluan seks.	Hubungan-hubungan interpersonal Teman-teman Kedudukan Penyeliaan Pentadbiran Dasar syarikat Jaminan kerja Keadaan pekerjaan Gaji Kehidupan personel

Rajah 1: Model Hierarki Keperluan Maslow berbanding model Herzberg Dua Faktor
Sumber: Dale & Beach, 1995

Laporan Ishikawa (1988) dapat dikaitkan dengan kepuasan bekerja yang tinggi yang dapat menghasilkan keluaran dengan baik hasil gabungan kerjasama antara pekerja. Pihak majikan juga memainkan peranan penting dalam memberi semangat dan perangsang bekerja seperti kemudahan kesihatan, pengangkutan, percutian, gaji yang lumayan dan sebagainya. Sementara itu Taylor (dlm. Mardiana, 1998) yang dikenali sebagai 'Bapa Pengurusan Saintifik' menegaskan bahawa terdapat tiga prinsip asas untuk meningkatkan produktiviti pekerja iaitu:

1. Pihak pekerja akan diberi tugas dengan jelas untuk dilaksanakan. Dalam masa yang sama, mereka juga ditetapkan tempoh serta cara menjalankan tugasan tersebut.
2. Pihak majikan mesti memastikan hanya pekerja yang paling sesuai dengan tugas berkenaan sahaja yang akan diambil untuk bekerja.
3. Memotivasikan pekerja merupakan satu lagi cara untuk mencapai hasil yang maksimum.

Herzberg (1959) dalam teori yang diutarakannya menyatakan bahawa kepuasan bekerja ialah sikap dan perasaan positif yang ada pada para pekerja terhadap kerja-kerja yang mereka lakukan. Kepuasan bekerja ini bergantung pada beberapa faktor dan amat berbeza antara seorang pekerja dengan pekerja yang lain. Antara faktor dalam organisasi yang berkaitan dengan kepuasan bekerja seseorang itu adalah seperti suasana bekerja, peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan, dan rakan sekerja.

Di Universiti Putra Malaysia (UPM) terdapat berbagai-bagai usaha yang dilakukan oleh pihak yang bertanggungjawab bertujuan memaksimumkan tahap kepuasan bekerja di kalangan pekerjanya. Antaranya ialah peluang mengikuti program latihan dan kursus, peluang melanjutkan pelajaran ke peringkat lebih tinggi sama ada di dalam atau di luar negera, peluang kenaikan pangkat serta kemudahan-kemudahan lain yang diberikan seperti kemudahan perubatan dan pinjaman kenderaan. Namun begitu sama ada insentif ini memberi kesan terhadap kepuasan bekerja di kalangan Pegawai Tadbir masih menjadi persoalan.

Selain itu persoalan mengenai faktor manakah yang paling mempengaruhi kepuasan kerja khasnya di kalangan Pegawai Tadbir UPM tidak harus diketepikan kerana maklumat mengenainya boleh digunakan oleh pihak bertanggungjawab universiti untuk merangka program bagi meningkatkan motivasi, kepuasan

dan produktiviti pegawai-pegawainya. Sehubungan itu persoalan-persoalan kajian berikut dikemukakan:

1. Adakah wujud hubungan yang saling mempengaruhi antara faktor suasana bekerja, peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan, dan teman sekerja dengan kepuasan bekerja?
2. Adakah faktor suasana bekerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan bekerja?
3. Adakah faktor peluang kenaikan pangkat mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan bekerja?
4. Adakah faktor gaji mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan bekerja?
5. Adakah faktor penyeliaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan bekerja?
6. Adakah faktor rakan sekerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan bekerja?

TUJUAN KAJIAN

Kajian kepuasan bekerja di kalangan Pegawai Tadbir UPM belum pernah dilakukan sebelum ini. Adalah diharapkan kajian ini akan menjadi perintis untuk mendapatkan maklumat secara terperinci berkaitan lima aspek utama yang berkaitan dengan kepuasan bekerja iaitu suasana bekerja, peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan serta rakan sekerja dan hubungannya dengan kepuasan bekerja. Kajian ini dijalankan bertujuan untuk menentukan tahap kepuasan bekerja di kalangan Pegawai Tadbir yang bertugas di kampus induk Universiti Putra Malaysia. Secara lebih khusus kajian ini bertujuan untuk:

- menentukan sama ada wujud hubungan yang saling mempengaruhi antara faktor seperti suasana bekerja, peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan dan rakan sekerja terhadap kepuasan bekerja;
- menentukan sama ada faktor peluang kenaikan pangkat mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan bekerja;
- menentukan sama ada faktor peluang kenaikan pangkat mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan bekerja.
- menentukan sama ada faktor gaji mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan bekerja;
- menentukan sama ada faktor penyeliaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan bekerja;
- menentukan sama ada faktor rakan sekerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan bekerja.

HIPOTESIS KAJIAN

Hipotesis yang akan diuji dalam kajian ini dibentuk berdasarkan permasalahan dan objektif kajian. Hipotesis-hipotesis yang dikemukakan adalah seperti berikut:

Hipotesis Umum

H_1 Wujud hubungan yang saling mempengaruhi antara faktor suasana bekerja, peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan, dan rakan sekerja terhadap kepuasan bekerja.

Hipotesis Khusus

H_2 Faktor suasana bekerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan bekerja Pegawai Tadbir UPM.

H_3 Faktor peluang kenaikan pangkat mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan bekerja Pegawai Tadbir UPM.

H_4 Faktor gaji mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan bekerja Pegawai Tadbir UPM.

H_5 Faktor penyeliaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan bekerja Pegawai Tadbir UPM.

H_6 Faktor rakan sekerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan bekerja Pegawai Tadbir UPM.

METODE KAJIAN

Kajian ini adalah untuk mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi aspek kepuasan bekerja di kalangan Pegawai tadbir, UPM. Untuk tujuan itu reka bentuk kajian *ex-post facto* jenis korelasi (Tuckman 1978; 1988) telah digunakan. Kajian berbentuk korelasi selalu dijalankan bertujuan untuk menentukan keteguhan hubungan antara pembolehubah-pembolehubah dalam kajian dan tidak semestinya berimplikasi sebab musabab (Issac & Micheal 1984). Kajian *ex-post facto* seringkali digunakan dalam keadaan di mana penyelidik tidak dapat mengolah beberapa pembolehubah yang terlibat di dalam kajian Mohd. Majid Konting (1990). Apa yang dilakukan oleh penyelidik ialah mengukur sesuatu pengaruh yang telah terjadi secara semulajadi tanpa mengenakan apa-apa rawatan

kepada sampel. Antara pembolehubah penting yang terlibat dalam kajian ini ialah faktor-faktor yang membentuk kepuasan bekerja iaitu suasana bekerja, peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan dan rakan sekerja.

Subjek Kajian

Subjek kajian terdiri daripada Pegawai Tadbir, Universiti Putra Malaysia (UPM), lelaki dan perempuan yang bertugas sehingga bulan Januari 1998. Jumlah populasi ialah seramai 65 orang. Sampel kajian sebanyak 55 orang ditentukan menggunakan formula Krejcie dan Morgan (Isaac & Micheal, 1984). Dengan saiz sampel ini aras keyakinan dikekalkan pada tahap 95%. Pemilihan sampel pula dibuat secara persampelan rawak mudah untuk memastikan semua ahli dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih.

Alat Kajian

Alat kajian yang digunakan dalam kajian ini ialah satu set soal selidik yang mengandungi dua bahagian iaitu Bahagian A dan Bahagian B. Bahagian A mengandungi item yang berkaitan dengan biodata responden dan bahagian B pula ialah alat ukuran *Job Descriptive Index* (JDI) yang digunakan untuk mengukur kepuasan bekerja. Alat ukuran JDI telah dibentuk oleh Smith *et al.* (1975) dan telah diterjemah ke dalam bahasa Melayu oleh Arifin Haji Zainal (1980; 1981) dengan menggunakan kaedah *back translation.* Alat ukuran JDI mengandungi lima subskala iaitu suasana bekerja, kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan dan teman sekerja. Terdapat 18 item bagi setiap subskala melainkan subskala kenaikan pangkat dan gaji yang hanya mempunyai 9 item. JDI menggunakan format jawapan skala likert 3 mata. Alat ini digunakan dalam kajian ini kerana ianya ringkas, mudah difahami dan tidak menggunakan perkataan yang banyak (Hamzah Said,1994).

Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat Ukur JDI

Dalam konteks Malaysia, kesesuaian alat ukuran JDI telah dikaji oleh beberapa pengkaji antaranya ialah Arifin Haji Zainal (1980; 1981), Mohd. Majid Konting (1991), Mustafa Salem (1991) dan Hamzah Saad (1994). Mohd. Majid Konting (1991) telah menyemak kesahan item alat ukuran ini dengan bantuan panel penyemak yang terdiri daripada empat pensyarah Universiti Putra Malaysia dan mendapati alat ukuran ini sesuai digunakan. Smith *et al.* (1975) telah menjalankan kajian terhadap alat ukuran ini dan memperoleh pekali kebolehpercayaan berbahagi-dua antara .80 hingga .88. Kajian yang dijalankan oleh Mohd. Majid Konting (1991) mendapati bahawa indeks ketekalan dalaman alat ukuran JDI ialah antara .79 hingga .87. Sementara kajian yang dijalankan oleh Hamzah Saad (1994) memperoleh pekali kebolehpercayaan *alpha Cronbach* antara .78 hingga .93. Dengan ini dapatlah dirumuskan bahawa alat ukuran JDI mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi dan sesuai digunakan untuk kajian ini.

Penganalisisan Data

Data yang diperolehi daripada soal selidik dianalisis dengan menggunakan alat statistik regresi pelbagai metode *enter* dan *stepwise.* Pemilihan alat statistik ini adalah berdasarkan kepada jadual kaedah memilih alat statistik yang dikemukakan oleh Tuckman (1978). Regresi pelbagai metode *enter* digunakan untuk menentukan sama ada wujud hubungan yang saling mempengaruhi antara faktor suasana bekerja, peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan dan rakan sekerja terhadap kepuasan bekerja. Regresi pelbagai metode *stepwise* digunakan untuk menentukan sama ada setiap satu aspek iaitu suasana bekerja, kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan dan teman sekerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan bekerja Pegawai Tadbir UPM. Nilai pekali penentuan r^2 juga telah ditentukan untuk mengenal pasti kekuatan hubungan antara pembolehubah sama ada lemah, sederhana kuat atau kuat. Nilai r^2 kurang daripada .10 menunjukkan hubungan yang lemah; nilai r^2 antara .10 hingga .25 menunjukkan hubungan yang sederhana kuat dan nilai r^2 lebih daripada .25 menunjukkan hubungan yang kuat (Jaccard & Backer 1990). Secara keseluruhannya data-data telah diproses dengan menggunakan bantuan program komputer *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS/PC+) (Norusis & SPSS, 1993) .

DAPATAN KAJIAN

Alat statistik regresi pelbagai telah digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis kajian yang telah dibentuk. Regresi pelbagai metode *enter* digunakan untuk menguji hipotesis pertama dan metode *stepwise* digunakan untuk menguji hipotesis kedua hingga hipotesis keenam.

Jadual 1 memaparkan keputusan yang berkaitan dengan pengujian hipotesis pertama. Keputusan yang diperolehi ialah [F (5,50) = 164.15, p (.05]. Nilai bagi pekali korelasi (r) bersamaan dengan .971. Dengan keputusan ini, hipotesis pertama yang menyatakan wujud hubungan yang saling mempengaruhi antara faktor-faktor suasana bekerja, peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan dan rakan sekerja terhadap kepuasan bekerja adalah diterima. Dengan perkataan lain faktor suasana bekerja, peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan dan rakan sekerja mempengaruhi kepuasan bekerja Pegawai Tadbir UPM.

Nilai r^2 yang diperolehi ialah .943 (rujuk Jadual 5) menjelaskan bahawa 94.3% varians yang berkaitan dengan kepuasan bekerja adalah disumbangkan secara bersama oleh faktor suasana bekerja, peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan dan rakan sekerja. Dengan kata lain dapatlah dirumuskan bahawa wujud hubungan yang sangat kuat antara faktor-faktor tersebut dengan kepuasan bekerja.

Hipotesis H_2 hingga hipotesis H_6 dikemukakan untuk menentukan sama ada setiap aspek yang berkaitan dengan kepuasan bekerja iaitu suasana bekerja, peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan dan rakan sekerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja para Pegawai Tadbir UPM. Keputusan pengujian hipotesis yang diperolehi adalah seperti dalam Jadual 2.

Jadual 1
Keputusan analisis regresi pelbagai menggunakan metode enter antara aspek-aspek kepuasan bekerja dengan kepuasan bekerja

Model	SS	dk	MS	*F*	*p*	*r*	r^2
Regresi	11016.99	5	2203.40	164.15	.000*	.971	.943
Residual	671.14	50	13.42				
Jumlah	11688.13	55					

Nota: * Signifikan pada ak = .05

Jadual 2
Keputusan analisis regresi pelbagai menggunakan metode stepwise antara aspek-aspek kepuasan bekerja dengan kepuasan bekerja

Aspek Kepuasan	Model	SS	dk	MS	*F*	*p*	r^2
Suasana	Regresi	4185.08	1	4185.08	30.12	.000*	.358
Kerja	Residual	7503.04	54	138.95			
	Jumlah	11688.13	55				
Peluang	Regresi	1417.98	1	1417.98	7.46	.009*	.121
Kenaikan	Residual	10270.14	54	190.19			
Pangkat	Jumlah	11688.13	55				
Gaji	Regresi	943.82	1	934.82	4.69	.035*	.080
	Residual	10753.30	54	199.14			
	Jumlah	11688.13	55				
Penyeliaan	Regresi	1682.56	1	1682.56	9.08	.004*	.144
	Residual	10005.56	54	185.29			
	Jumlah	11688.13	55				
Rakan	Regresi	2691.40	1	2691.40	16.15	.000*	.230
Sekerja	Residual	8996.73	54	166.61			
	Jumlah	11688.13	55				

Nota: * Signifikan pada ak = .05

Keputusan pengujian hipotesis H2 yang diperolehi ialah [F (1,54) = 30.12, $p < .05$] menunjukkan hipotesis yang menyatakan aspek suasana kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan bekerja Pegawai Tadbir UPM adalah diterima. Nilai r^2 yang diperolehi ialah .358 menjelaskan bahawa 35.8% varians yang berkaitan dengan kepuasan bekerja disumbangkan oleh faktor atau aspek suasana bekerja. Dengan keputusan ini dapatlah dirumuskan bahawa wujud hubungan yang kuat antara faktor suasana bekerja dengan kepuasan bekerja.

Keputusan pengujian hipotesis H3 untuk aspek peluang kenaikan pangkat ialah [F (1,54) = 7.46, $p < .05$]; hipotesis H_4 untuk aspek gaji ialah [F (1,54) = 4.69, $p < .05$]; hipotesis H5 untuk aspek penyeliaan ialah [F (1,54) = 9.08, $p < .05$]; dan hipotesis H_6 untuk aspek rakan sekerja ialah [F (1,54) = 16.15, $p < .05$] (sila rujuk Jadual 2). Dengan keputusan yang diperolehi, maka dapatlah disimpulkan bahawa kesemua hipotesis alternatif yang telah dibentuk diterima pada aras keertian .05. Dengan itu faktor peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan dan rakan sekerja masing-masing mempunyai pengaruh yang signifikan kepada kepuasan bekerja Pegawai Tadbir UPM. Nilai r^2 untuk peluang kenaikan pangkat ialah .121 menjelaskan bahawa 12.1% varians yang berkaitan dengan kepuasan bekerja adalah disumbangkan oleh peluang kenaikan pangkat. Dengan keputusan ini dapatlah dirumuskan bahawa wujud hubungan yang sederhana kuat antara faktor suasana bekerja dengan kepuasan bekerja. Nilai r^2 untuk aspek gaji, penyeliaan dan rakan sekerja masing-masing ialah .080, .144 dan .230. Ini bermakna 8% kepuasan bekerja disumbangkan oleh gaji, 14.4% oleh penyeliaan dan 23% oleh rakan sekerja.

PERBINCANGAN KAJIAN

Hasil kajian telah mendapati bahawa hipotesis pertama iaitu wujud hubungan yang saling mempengaruhi antara faktor seperti suasana bekerja, peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan, dan rakan sekerja terhadap kepuasan bekerja dapat diterima. Keputusan analisis regresi pelbagai telah menghasilkan keputusan [F (5,50) = 164.145, $p < .05$]. Keputusan ini menunjukkan bahawa Pegawai Tadbir UPM yang merupakan respondan kajian ini telah mendapat kepuasan dalam bekerja. Mereka nampaknya merasa puas dengan suasana di tempat kerja, peluang kenaikan pangkat, gaji bulanan yang diterima, penyeliaan dari pihak atasan serta hubungan dengan rakan sekerja. Ini amat jelas apabila nilai r^2 yang diperolehi ialah .943 yang membawa pengertian bahawa 94.3% kepuasan bekerja adalah disumbangkan secara bersama oleh faktor suasana bekerja, peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan dan rakan sekerja.

Keputusan kajian juga menunjukkan bahawa aspek suasana bekerja mempunyai pengaruh yang paling kuat dalam mempengaruhi kepuasan bekerja iaitu sebanyak 35.8%. Ini bermakna suasana kerja seperti tempat kerja dan susun atur pejabat yang selesa mempengaruhi tahap kepuasan bekerja mereka. Dapatan ini selari dengan kajian Heid dan Leak (1991) dan Kim dan Loadman (1994) yang mendapati bahawa pekerja lebih gembira dan memberi komitmen dalam kerja apabila mereka sendiri yang mewujudkan keadaan kerja tersebut dan terlibat dalam pembentukan program di tempat kerja mereka.

Keputusan kajian seterusnya memperlihatkan bahawa aspek rakan sekerja menduduki tempat yang kedua dalam mempengaruhi kepuasan bekerja para pegawai iaitu sebanyak 23%. Dapatan ini selaras dengan dapatan oleh Nash (1985), Kim dan Loadman (1994), Ruhl dan Smith (1993), Putai Jin (1993), Blow dan Ralph (1992), Trendall (1989) dan Galloway *et al.* (1984). Sementara itu Aizan Mohd Yusof (1988) menyatakan bahawa terdapat beberapa ciri etika kerja di kalangan organisasi yang mengaitkan soal hubungan antara pekerja seperti:

1. Komitmen yang kukuh di kalangan para pekerja. Kepercayaan pekerja terhadap syarikat terutama jaminan keselamatan pekerjaan seumur hidup membuat pekerja merasa terjamin dan memberikan komitmen tinggi.
2. Konsep berpasukan yang praktis untuk membentuk rasa bangga diri di kalangan pekerja syarikat. Pihak pekerja melibatkan diri dengan membuat keputusan, cadangan dan juga menyumbangkan idea untuk menyelesaikan masalah yang timbul di dalam syarikat.
3. Menitikberatkan kebajikan dan kemajuan prestasi para pekerja syarikat. Dengan mengurangkan perbezaan yang wujud antara peringkat-peringkat pekerja dengan

mengadakan tempat makan yang sama dan memakai pakaian seragam yang sama.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kepuasan bekerja para Pegawai Tadbir UPM ialah aspek penyeliaan. Hasil kajian ini memperlihatkan bahawa aspek penyeliaan menyumbangkan sebanyak 14.4% kepuasan kerja. Sehubungan dengan keputusan ini dapatlah dirumuskan bahawa Pegawai Tadbir UPM nampaknya bersetuju bahawa aspek penyeliaan yang diterima daripada pihak atasan memberi kesan kepada kepuasan bekerja mereka. Dapatan ini selari dengan dapatan kajian oleh Nash (1985), Pinder (1984), Blakely (1993), Smylie (1992) dan Clarke dan Keating (1995).

Faktor keempat yang mempengaruhi kepuasan bekerja para Pegawai Tadbir UPM ialah aspek peluang kenaikan pangkat. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa aspek peluang kenaikan pangkat menyumbangkan sebanyak 12.14% kepuasan bekerja. Daripada keputusan ini dapatlah dirumuskan bahawa Pegawai Tadbir UPM juga bersetuju bahawa peluang kenaikan pangkat secara komparatif memberi kesan kepada kepuasan bekerja. Dapatan ini nampaknya selaras dengan dapatan kajian oleh Tan Wat Jin (1997), Nash (1985), Welsch dan Lavan (1981) dan Khaleque dan Rahman (1987).

Faktor terakhir yang mempengaruhi kepuasan bekerja para Pegawai Tadbir UPM ialah aspek gaji. Hasil kajian ini memperlihatkan bahawa aspek gaji menyumbangkan hanya 8% kepuasan bekerja keseluruhan. Dapatan ini menunjukkan bahawa aspek gaji bukanlah satu-satunya syarat utama untuk mendapat kepuasan bekerja. Dapatan ini selaras dengan dapatan kajian oleh Ahmad Hassan (1982), Tan Wat Jin (1997), Nash (1985), Kim dan Loadman (1994) dan Marlow (1996).

Secara umumnya dapatlah dirumuskan bahawa faktor suasana bekerja, peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan dan rakan sekerja saling pengaruh mempengaruhi kepuasan bekerja para Pegawai Tadbir UPM. Mengikut susunan, faktor yang paling banyak mempengaruhi kepuasan kerja ialah suasana bekerja diikuti oleh rakan sekerja, penyeliaan, peluang kenaikan pangkat dan gaji. Umumnya dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian oleh Bellott dan Tutor (1990); Truell, Price dan Joyner (1998); Lacy dan Sheehan (1997); Klecker dan Loadman (1997); Bergstrom dan Lunz (1998); Volkwein dan Parmley (1998) dan Hochwarter *et al.* (1999).

IMPLIKASI KAJIAN

Dari segi implikasi teoretikal, hasil dari kajian ini telah memberikan sokongan kuat kepada kesesuaian teori Keperluan Maslow dan teori Dua Faktor Herzberg dalam menghuraikan aspek kepuasan kerja di dalam organisasi terutama di Institut Pengajian Tinggi. Secara lebih khusus keputusan kajian yang diperolehi memberikan kefahaman yang lebih mendalam mengenai aspek kepuasan bekerja di kalangan para pekerja. Ternyata faktor suasana bekerja, rakan sekerja, penyeliaan, peluang kenaikan pangkat dan gaji telah dikenal pasti mempengaruhi kepuasan bekerja para Pegawai Tadbir UPM.

Suatu dapatan yang sangat menarik daripada kajian ini ialah tiga penyumbang utama yang mempengaruhi kepuasan bekerja di kalangan Pegawai Tadbir UPM iaitu suasana bekerja, rakan sekerja dan penyeliaan adalah faktor-faktor yang tidak berkaitan dengan ganjaran material. Kenyataan ini diperkukuhkan dengan faktor peluang kenaikan pangkat dan gaji iaitu faktor yang berkaitan dengan ganjaran material menduduki tempat keempat dan terakhir di kalangan Pegawai Tadbir UPM.

Umumnya dapatan-dapatan yang diperolahi boleh diaplikasikan terus oleh pihak pengurusan tertinggi universiti dalam merancang dasar dan strategi untuk mempertingkatkan kepuasan bekerja di kalangan para pekerjanya. Ini adalah kerana kepuasan bekerja adalah sesuatu yang sangat diutamakan oleh para pekerja dan tanpanya kerja adalah suatu tekanan dan bebanan kepada para pekerja.

Antara perkara yang perlu diambil perhatian oleh pihak pengurusan dalam merangka dasar, strategi dan program organisasi ialah: 1) Menyediakan suasana bekerja yang kondusif kerana ia mempengaruhi prestasi dan semangat serta minat pekerja terhadap kerja mereka; 2) Menggalakkan hubungan yang baik sesama pekerja melalui aktiviti-aktiviti dan program-program yang dilaksanakan; 3) Membuat penyeliaan profesional yang berterusan terhadap pekerja; 4) Mewujudkan peluang kenaikan pangkat yang lebih luas kepada pekerja dan 5) Memberi peluang kenaikan gaji yang lebih adil, bersesuaian dengan sumbangan pekerja.

CADANGAN-CADANGAN

Faktor suasana bekerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan bekerja para pekerja dalam sesebuah organisasi. Dalam usaha untuk mempertingkat suasana bekerja yang lebih baik, dicadangkan agar tumpuan diberikan kepada aspek-aspek yang boleh mempertingkatkan suasana di tempat kerja yang lebih selesa dan nyaman. Aspek kerjasama, saling memahami antara sesama pekerja dan memahami tugas serta bebanan kerja masing-masing akan mengeratkan hubungan antara pihak majikan dengan para pekerja. Jika suasana bekerja sebegini dapat dilaksanakan, matlamat untuk meningkatkan tahap kepuasan bekerja di kalangan para pekerja mungkin dapat direalisasikan dan ini memungkinkan organisasi mencapai matlamatnya.

Rakan sekerja merupakan salah satu faktor penting dalam membentuk budaya kerja di dalam sesebuah organisasi. Dengan perkataan lain, para pekerja yang gagal menyesuaikan diri dengan rakan sekerja serta budaya yang ada akan menyebabkan mereka terasing. Apabila keadaan ini berlaku, matlamat organisasi akan terjejas kerana kerjasama antara pekerja gagal diwujudkan. Dalam hal ini organisasi pekerjaan mestilah merancang dan melaksanakan program-program yang dapat mengeratkan hubungan sesama rakan sekerja agar mereka saling faham memahami dan sanggup bantu membantu dalam mencapai matlamat organisasi.

Mengenai penyeliaan, adalah dicadangkan agar pihak majikan atau pengurusan menggalakkan pekerja bawahannya agar lebih bersemangat dalam menjalankan tugas masing-masing. Hal ini akan dapat dijayakan sekiranya pihak pengurusan faham dan prihatin terhadap keperluan pekerja bawahannya. Selain itu penyelia harus sentiasa peka terhadap aspek yang mendatangkan ketidakpuasan bekerja di kalangan pekerja. Jika ketidakpuasan dapat diatasi di peringkat awal, pihak pengurusan tidak memerlukan masa dan belanja yang banyak untuk memulihkan situasi yang berlaku. Selain itu, pihak pengurusan juga haruslah memainkan peranan sebagai kaunselor yang sentiasa peka terhadap aspek-aspek yang membawa kemudaratan kepada para pekerja. Kepekaan pihak pengurusan terhadap keadaan pekerja akan membawa kepada rasa hormat dan saling memahami yang akhirnya akan membuahkan rasa tanggungjawab sesama sendiri. Justeru akan terjalin persahabatan antara penyelia dan pekerja dalam usaha membentuk organisasi yang berjaya serta cemerlang.

Berasaskan keputusan kajian, peluang kenaikan pangkat jelas mempengaruhi kepuasan bekerja para pekerja. Oleh itu adalah sangat wajar dibangunkan satu sistem kenaikan pangkat yang lebih menarik yang lebih berasaskan prestasi kerja. Walaupun pada dasarnya pencapaian akademik, pengalaman bekerja dan prestasi kerja telah dikenal pasti sebagai teras untuk kenaikan pangkat, realitinya ialah seringkali aspek-aspek yang tidak berkaitan diberikan keutamaan oleh sesetengah majikan. Dalam hal ini, organisasi perlu memikirkan serta mencari mekanisma yang terbaik agar pekerja yang berpengalaman dan berpotensi cemerlang berpeluang menikmati kenaikan pangkat sewajarnya.

Mengenai gaji pula, walaupun pengaruhnya kepada kepuasan bekerja diletakkan sebagai faktor terakhir, namun ia masih dianggap penting sebagai sebahagian daripada syarat untuk mendapatkan kepuasan bekerja. Keputusan ini mungkin berpunca daripada rasa simpati dan bertanggungjawab para pekerja kerana semasa kajian dilaksanakan negara sedang berada dalam keadaan kegawatan ekonomi. Sehubungan itu adalah dicadangkan agar satu kajian susulan dibuat apabila keadaan ekonomi kembali pulih. Sebagai tambahan adalah dicadangkan juga agar kajian susulan itu mengambil kira pembolehubah jantina dan senioriti. Namun begitu adalah wajar dikaji semula kadar kenaikan gaji tahunan dengan mengambil kira prestasi kerja mereka. Bagi pekerja yang mencapai tahap prestasi yang cemerlang, akan mendapat ganjaran yang setimpal seperti menikmati kadar kenaikan gaji tertentu di samping kenaikan pangkat. Secara tidak langsung keadaan ini akan membentuk sikap pekerja ke arah yang lebih kompetitif dalam usaha memupuk kepuasan bekerja yang lebih tinggi.

BIBLIOGRAFI

Ahmad Hassan. 1982. Kepuasan kerja di kalangan pekerja-pekerja kolar biru di salah sebuah syarikat pengangkutan. Latihan ilmiah yang tidak diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.

Aizan Mohd Yusof. 1988. Strategi di dalam mempertahankan potensi sumber tenaga manusia. Kertas yang dibentangkan di *Konvensyen Kaunseling ke Arah Perkembangan*