

**HUBUNGAN ANTARA FAKTOR MOTIVASI INTRINSIK DAN
EKSTRINSIK DENGAN PRESTASI KERJA: KAJIAN DI
KALANGAN PEGAWAI TENTERA LAUT DI RAJA
MALAYSIA**

Oleh :

AZIZI BIN HJ. AHMAD SARKAWI

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

(2009)

**HUBUNGAN ANTARA FAKTOR MOTIVASI INTRINSIK DAN
EKSTRINSIK DENGAN PRESTASI KERJA: KAJIAN DI KALANGAN
PEGAWAI TENTERA LAUT DI RAJA MALAYSIA**

Oleh:

AZIZI BIN HJ. AHMAD SARKAWI

Kertas Projek ini Diserahkan Kepada Kolej Perniagaan Universiti
Utara Malaysia Sebagai Memenuhi Syarat Keperluan Ijazah Sarjana
Sains (Pengurusan) Universiti Utara Malaysia.

© Azizi bin Hj. Ahmad Sarkawi, 2009. Hak Cipta Terpelihara.



KOLEJ PERNIAGAAN
(College of Business)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)

Saya, mengaku bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certified that)

AZIZI BIN AHMAD SARKAWI (803595)

Calon untuk Ijazah Sarjana **SARJANA SAINS (PENGURUSAN)**
(Candidate for the degree of) **MASTER OF SCIENCE (MANAGEMENT)**

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

**HUBUNGAN ANTARA FAKTOR MOTIVASI INTRINSIK DAN EKSTRINSIK DENGAN
PRESTASI KERJA : KAJIAN DI KALANGAN PEGAWAI TENTERA LAUT DI RAJA MALAYSIA**

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas project
(as it appears on the title page and front cover of the project paper)

Bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the project paper acceptable in the form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia UUM : **PROF. MADYA DR. ABDULLAH BIN ABDUL GHANI**
(Name of Supervisor)

Tandatangan : _____
(Signature)

Nama Penyelia INTAN : **DR. NOOR ZARI BIN HAMAT**
(Name of Supervisor)

Tandatangan : _____
(Signature)

Tarikh : **03 NOVEMBER 2009**
(Date)

KEBENARAN MENGGUNA

Kertas projek penyelidikan ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengijazahan program Sarjana Universiti Utara Malaysia (UUM), Sintok, Kedah Darul Aman. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia projek penyelidikan ini atau Dekan Kolej Perniagaan. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. **Pernyataan rujukan kepada penulis dan UUM perlulah dinyatakan bagi sebarang bentuk rujukan ke atas kertas projek ini.**

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kertas projek ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

DEKAN
KOLEJ PERNIAGAAN
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06010 SINTOK
KEDAH DARUL AMAN

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti hubungan faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap prestasi kerja Pegawai Bekalan dan Lojistik TLDM. Kajian ini juga ingin menentukan hubungan antara faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik iaitu autonomi, gaji dan ciri-ciri pekerjaan dengan prestasi kerja. Seramai 204 responden terlibat dalam soal selidik ini. Teknik analisis deskriptif dengan mengambil *mean*, digunakan untuk menilai tahap prestasi kerja dan faktor-faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik iaitu autonomi, gaji dan ciri-ciri pekerjaan manakala analisis inferensi ANOVA Sehalu, ujian *Post Hoc*, Korelasi Pearson dan Regresi Berganda digunakan untuk menguji hipotesis yang dibentuk. Dapatan kajian menunjukkan tahap prestasi kerja dan tahap faktor-faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik iaitu autonomi, gaji dan ciri-ciri pekerjaan berada pada tahap julat yang tinggi. Bagi melihat perbezaan terhadap prestasi kerja berdasarkan faktor demografi dapatan kajian menunjukkan **prestasi kerja tidak mempunyai** perbezaan yang signifikan berdasarkan faktor demografi seperti pangkat, tempoh berkhidmat, umur dan kelulusan. Manakala bagi perbezaan terhadap motivasi berdasarkan faktor demografi, dapatan kajian menunjukkan **motivasi mempunyai** perbezaan yang signifikan berdasarkan faktor demografi seperti pangkat, tempoh berkhidmat dan umur. Selain itu tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi motivasi berdasarkan faktor demografi kelulusan tertinggi. Kajian juga menunjukkan dua pembolehubah faktor motivasi (autonomi dan ciri-ciri pekerjaan) kecuali faktor gaji mempunyai

perkaitan yang signifikan dengan prestasi kerja. Ujian analisis regresi mendapati bahawa faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik mempunyai kesan mempengaruhi dan peranannya tersendiri dalam menghasilkan prestasi kerja Pegawai Bekalan dan Lojistik TLDM.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine relationship between intrinsic and extrinsic motivational factors towards job performance among Royal Malaysian Navy Logistic Officers (RMN). The study also aims to determine the association between variables of intrinsic and extrinsic motivational factors i.e. autonomy, pay and job characteristics with job performance. A total of 204 respondents involved in this study. Descriptive analysis technique by using mean as an indicator to evaluate the level of intrinsic and extrinsic motivational factors and job performance while Oneway ANOVA, Post Hoc Tests, Pearson Correlation and Multiple Regression being used to test the hipotesis. The result shows that the level of motivation and job performance among RMN Logictic Officers is at high level. The result shows that no significant different between job performance and demographic factors such as rank, years of service, age and academic qualification. On the other hand, it is clearly indicated that there is a significant different between intrinsic and extrinsic motivation with demographic factors whilst as for demographic factors of academic qualification there is no significant different with intrinsic and extrinsic motivation. The result also indicated that two intrinsic and extrinsic motivational factors i.e autonomy and job characteristics have a significant correlation with job performance while as for the pay factor, the result indicated it has no significant correlation with job performance. Analysis using multiple regression shows intrinsic and extrinsic motivational factors has it own impact towards job performance.

PENGHARGAAN

Saya ingin memanjatkan kesyukuran ke hadrat Allah kerana dengan keizinan dan bantuanNya dapat saya menyiapkan projek ini sebagai memenuhi syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan).

Di kesempatan ini, saya ini mengucapkan jutaan terima kasih kepada Prof. Madya Dr. Abdullah bin Hj. Abdul Ghani selaku penyelia kertas projek ini serta Dr. Noor Zari bin Hamat penyelia bersama daripada Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) di atas tunjuk ajar nasihat dan bimbingan yang diberikan sehingga terhasilnya kertas projek ini dengan jayanya. Jutaan terima kasih juga diucapkan kepada Prof. Madya Dr. Abu Bakar Hameed serta pensyarah-pensyarah Universiti Utara Malaysia (UUM) yang telah sudi berkongsi ilmu, kemahiran dan pengalaman serta menyumbang masa dan tenaga dalam menyediakan kertas projek ini.

Seterusnya, saya ingin merakamkan ucapan ribuan terima kasih kepada pihak INTAN terutamanya kepada Penyelaras Program Kanan serta pegawai dan kakitangan Program Pengurusan Konsultasi dan Penyelidikan yang telah banyak memberikan bantuan sepanjang saya menghadiri program diploma dan sarjana ini. Ucapan jutaan terima kasih kepada Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) yang telah memberi peluang kepada saya untuk mengikuti program ini. Setinggi-tinggi terima kasih saya ucapkan kepada YBhg. Laksamana Pertama Dato' Mohd. Noh bin Lebai Mahat selaku Ketua Pengarah Cawangan Materiel dan pihak pengurusan Cawangan Materiel,

Markas Tentera Laut yang telah memberikan kebenaran kepada saya untuk menjalankan penyelidikan ini. Penghargaan juga saya ingin rakamkan buat semua pasukan, markas formasi, kapal dan unit TLDM yang telah banyak memberikan kerjasama, bantuan dan sokongan semasa saya menjalankan penyelidikan ini.

Ucapan penghargaan ini juga ingin saya rakamkan buat ayah dan emak serta ahli keluarga saya yang telah banyak memberikan sokongan di sepanjang saya mengikuti program ini. Istimewa buat isteri yang tercinta, Anita binti Mohamed Kassim serta anak-anak tersayang, Anis Nabilah, Anas Ashrawi, Anis Humairah, Anas Irfan dan yang teristimewa Allahyarham anakanda bongsu Anas Imran yang telah kembali ke Rahmatullah pada 25 April 2009 yang lepas semasa dalam proses penyediaan kertas projek ini. Terima kasih kerana telah banyak bersabar dan berkorban sepanjang saya mengikuti program ini. Kehadiran mereka di sisi dan dengan pemergian anakanda Anas Imran, hakikatnya telah menguatkan semangat saya untuk berusaha dengan lebih gigih mencapai kejayaan demi menjamin kebahagiaan masa depan bersama. Sesungguhnya kejayaan ini khas saya abadikan buat Allahyarham anakanda tersayang **ANAS IMRAN**. Ayahanda, bonda dan semua kekandamu sentiasa mendoakan kesejahteraan dan kebahagiaanmu serta semoga rahmat Allah SWT sentiasa bersamamu wahai anakandaku. Amin.

Jutaan terima kasih juga kepada rakan-rakan Diploma Sains Pengurusan/Sarjana Sains Pengurusan UUM/INTAN sesi 2008/2009 yang telah banyak memberikan kerjasama, sokongan dan bantuan. Semoga anda

semua sentiasa memperolehi kebahagiaan dan kesejahteraan hidup serta dilindungiNya. Saya juga sentiasa berdoa, semoga keakraban dan silaturrahim yang terjalin dapat dikekalkan.

Akhir kata, saya ingin merakamkan penghargaan saya kepada mereka yang telah banyak memberi bantuan dan kerjasama, yang tidak dapat saya nyatakan di sini. Hanya Allah sahaja yang dapat membalas budi dan jasa baik anda semua. Semoga kemurnian usaha kita semua mendapat keberkatan Allah S.W.T.

**AZIZI BIN AHMAD SARKAWI
INTAN, BUKIT KIARA
KUALA LUMPUR
2009**

KANDUNGAN

ISI KANDUNGAN	HALAMAN
PERAKUAN KERTAS KERJA PROJEK	
KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSRAK (BAHASA MELAYU)	ii
ABSTRACT (BAHASA INGGERIS)	iv
PENGHARGAAN	v
KANDUNGAN	viii
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xv
SENARAI SINGKATAN	xvi
BAB 1 – PENGENALAN	HALAMAN
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Pernyataan Masalah	3
1.3 Persoalan Kajian	15
1.4 Objektif Kajian	16
1.5 Skop Kajian	17

1.6	Kepentingan Kajian	18
1.7	Rekabentuk Kajian	19
1.8	Batasan Kajian	20
1.8	Rumusan	21
BAB 2 – SOROTAN KARYA		22
2.1	Pengenalan	22
2.2	Definisi Konsep	22
2.2.1	Prestasi Kerja	22
2.2.2	Kajian Terdahulu	23
2.2.3	Motivasi	27
2.2.4	Kajian Terdahulu	28
2.2.5	Autonomi	31
2.2.6	Gaji	33
2.2.7	Ciri-ciri Pekerjaan	34
2.3	Kerangka Teori	36
2.4	Hipotesis Kajian	36
2.5	Rumusan Bab 2	38
BAB 3 – METODOLOGI KAJIAN		39
3.1	Pengenalan	39
3.2	Populasi dan Persampelan Kajian	39
3.3	Teknik Pengutipan Data	40
3.4	Soal Selidik	42

3.5	Instrumen Kajian	43
3.5.1	Autonomi	43
3.5.2	Gaji	44
3.5.3	Ciri-ciri Pekerjaan	44
3.5.4	Prestasi Kerja	45
3.5.5	Bahagian	45
3.6	Ujian Rintis	48
3.7	Ujian Normaliti	48
3.8	Ujian Lineariti	49
3.9	Ujian Kebolehpercayaan	49
3.10	Teknik Analisis Data	52
3.11	Rumusan Bab 3	57
	Bab 4 – ANALISIS DATA	58
4.1	Pengenalan	58
4.2	Demografi dan Latar Belakang Responden	59
4.3	Tahap Motivasi dan Prestasi Kerja Di Kalangan Pegawai Bekalan dan Lojistik TLDM	63
4.4	Analisa Statistik Inferensi	65
4.5	Rumusan Bab 4	89
	BAB 5 - PERBINCANGAN DAN CADANGAN	91
5.1	Pendahuluan	91

5.2	Tahap Prestasi Kerja dan Motivasi Di Kalangan Pegawai Bekalan dan Lojistik TLDM	91
5.3	Perbezaan terhadap Prestasi Kerja Berdasarkan Faktor Demografi	101
5.4	Perkaitan Antara motivasi Dengan Prestasi Kerja	108
5.5	Pengaruh Di Antara Motivasi dengan Prestasi Kerja	110
5.6	Rumusan Kajian	111
5.7	Implikasi Kajian	112
5.8	Limitasi Kajian	113
5.9	Cadangan	113
5.10	Kajian Akan Datang	116
5.11	Penutup	117

RUJUKAN	118 -121
----------------	-----------------

LAMPIRAN

A BORANG SOAL SELIDIK

B TERJEMAHAN BORANG SOAL SELIDIK

C KEPUTUSAN UJIAN SPSS

SENARAI JADUAL

JADUAL		HALAMAN
Jadual 1.1	Keanggotan Semasa Pegawai TLDM	6
Jadual 2.1	Model Konsep Hygiene dan Motivator Menurut Herzberg	29
Jadual 2.2	Model Hackman-Oldham Mengenai Ciri-ciri Pekerjaan	30
Jadual 3.1	Instrumen dan Item Soal Selidik Kajian	43
Jadual 3.2	Nilai positif dan negatif bagi Setiap Item Pembolehubah Bebas dan Pembolehubah Bersandar	47
Jadual 3.3	Nilai Alpha Cronbach	50
Jadual 3.4	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan	50
Jadual 3.5	Interpretasi Analisis Korelasi	54
Jadual 3.6	Interprerasi Analisis Reresi Berganda	55
Jadual 3.7	Ringkasan Teknik Analisis Data Kajian Ini	56
Jadual 4.1	Taburan Responden Mengikut Pangkat	60
Jadual 4.2	Taburan Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat	61
Jadual 4.3	Taburan Responden Mengikut Jantina	61
Jadual 4.4	Taburan Responden Mengikut Umur	62
Jadual 4.5	Taburan Responden Mengikut Status Perkahwinan	62

JADUAL	HALAMAN	
Jadual 4.6	Taburan Responden Mengikut Kelulusan Tertinggi	63
Jadual 4.7	Min, Sisihan Piawai, Serakan, Minimum dan Maksimum Bagi Autonomi, Gaji, Ciri-ciri Pekerjaan dan Prestasi Kerja	64
Jadual 4.8	Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Prestasi Kerja Berdasarkan Pangkat	67
Jadual 4.9	Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Prestasi Kerja Berdasarkan Tempoh Berkhidmat	67
Jadual 4.10	Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Prestasi Kerja Berdasarkan Umur	68
Jadual 4.11	Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Prestasi Kerja Berdasarkan Kelulusan	69
Jadual 4.12	Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Autonomi Berdasarkan Pangkat	69
Jadual 4.13	Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Autonomi Berdasarkan Tempoh Berkhidmat	70
Jadual 4.14	Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Autonomi Berdasarkan Umur	71
Jadual 4.15	Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Autonomi Berdasarkan Kelulusan	72
Jadual 4.16	Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Gaji Berdasarkan Pangkat	72
Jadual 4.17	Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Gaji Berdasarkan Tempoh Berkhidmat	73
Jadual 4.18	Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Gaji Berdasarkan Umur	74
Jadual 4.19	Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Gaji Berdasarkan Kelulusan	75
Jadual 4.20	Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Ciri-ciri Pekerjaan Berdasarkan Pangkat	76

JADUAL	HALAMAN
Jadual 4.21 Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Ciri-ciri Pekerjaan Berdasarkan Tempoh Berkhidmat	77
Jadual 4.22 Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Ciri-ciri Pekerjaan Berdasarkan Umur	78
Jadual 4.23 Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Ciri-ciri Pekerjaan Berdasarkan Kelulusan	79
Jadual 4.24 Hasil Ujian ANOVA Terhadap Motivasi Berdasarkan Pangkat	80
Jadual 4.25 Hasil Ujian ANOVA Terhadap Motivasi Berdasarkan Tempoh Berkhidmat	81
Jadual 4.26 Hasil Ujian ANOVA Terhadap Motivasi Berdasarkan Umur	82
Jadual 4.27 Hasil Ujian ANOVA Terhadap Motivasi Berdasarkan Kelulusan Tertinggi	83
Jadual 4.28 Ujian Korelasi <i>Pearson</i> Faktor Motivasi Autonomi Dengan Prestasi Kerja	84
Jadual 4.29 Ujian Korelasi <i>Pearson</i> Faktor Motivasi Gaji Dengan Prestasi Kerja	85
Jadual 4.30 Ujian Korelasi <i>Pearson</i> Faktor Motivasi Ciri-Ciri Pekerjaan Prestasi Kerja	86
Jadual 4.31 Ringkasan Dapatan Kajian	86
Jadual 4.32 Ujian Regressi Antara Faktor-Faktor Motivasi dengan Prestasi Kerja	87
Jadual 4.33 Ringkasan Dapatan Kajian	89
Jadual 5.1 Keputusan Analisa Min Tertinggi Bagi Prestasi Kerja	91
Jadual 5.2 Keputusan Analisa Min Tertinggi Bagi Faktor Motivasi	93

SENARAI RAJAH

	RAJAH	HALAMAN
Rajah 1	Model Prestasi Kerja Oleh Walker	24
Rajah 2	Model Individu dan Organisasi Sebagai Pembolehubah Prestasi Kerja	26
Rajah 3	Model Empat Komponen Pengurusan Prestasi Marchington dan Wilkinson	27
Rajah 4	Model Teori Keperluan Pfeffer	35
Rajah 5	Kerangka Teori/Model Kajian	36
Rajah 6	Model Bagi Analisa Regresi Berganda	56
Rajah 7	Model Analisa Regresi Berganda	88

SENARAI SINGKATAN

BPA – Biro Pengaduan Awam

BSC – Balanced Scorecard

ITNM – Institut Terjemahan Negara

KPI – Key Performance Indicator

PMAT - Perintah Majlis Angkatan Tentera

TLDM – Tentera Laut Diraja Malaysia

TDM – Tentera Darat Malaysia

TUDM – Tentera Udara Diraja Malaysia

BNS - *Basic Need Satisfaction*

PSQ - *Pay Satisfaction Questionnaire*

JDS - Job Diagnostic Survey

MCP - *Managers' Contextual Performance*

SPSS – *Statistical Package For Social Science*

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Keupayaan untuk mencapai dan mengekalkan prestasi kerja yang kompeten dan cemerlang merupakan suatu objektif utama kepada sesebuah organisasi samada ianya adalah entiti yang berada di dalam sektor perkhidmatan awam atau pun di sektor swasta. Ini disokong oleh Robbins(1996) yang menyatakan prestasi kerja ialah keupayaan seseorang pekerja untuk mencapai matlamat objektif atau matlamat organisasinya.

Nabi Muhammad SAW dalam sebuah hadisnya yang bermaksud, “Sesungguhnya sebaik-baik amal itu hendaklah bersederhana serta berpanjangan”. Berdasarkan hadis ini, secara relatifnya dapat kita fahami bahawa sesuatu pekerjaan/urusan yang hendak dilakukan itu hendaklah dilakukan dengan sebaik mungkin serta berterusan tanpa mengabaikan aspek kualiti dan kuantitinya. Bagi pekerja muslim mereka perlu memahami bahawa tuntutan supaya melakukan sesuatu pekerjaan itu dengan penuh tanggungjawab serta berdisiplin bukan sahaja dituntut oleh organisasinya malahan Islam sendiri turut menghendaknya di mana ianya turut dianggap sebagai suatu ibadah.

“Budaya pengurusan yang berteraskan persefahaman, interaksi yang saling menghormati, layanan tanpa diskriminasi, ganjaran yang saksama, penggunaan kuasa yang berperikemanusiaan dan proses membuat keputusan yang melibatkan penyertaan kaum pekerja akan mewujudkan

The contents of
the thesis is for
internal user
only

RUJUKAN

- Arifin Hj. Zainal. (1985). *Pekerja dan pekerjaan. Pendekatan Psikologi Personel*. Petaling Jaya. Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing : Examining the roles of extrinsic motivators, social psychological forces and organisational climate. *MIS Quarterly* 29, (1), 87 – 111.
- Barbuto, J. E., & Miller, M. C. (1994). Generations gaps in the work place : Exploring differences in work motivation between generational cohorts. *Generations and motivation*.
- Coakes, S. J., Steed, L., & Dzidic, P. (2006). *SPSS version 13.0 for Windows: Analysis without anguish*. Australia: John Wiley and Sons Australia Ltd.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour* . New York: Plenum Publishing Company.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1987). The support of autonomy and the control of behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1024-1037
- Deci, E.L., & Ryan, R.M., Gagne, M., Leone, D.R., Usunov, J., & Kronazheva, B.P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well being in the work organization of a former eastern block country: A cross-cultural study of self-determination. Unpublished manuscript.
- Devi, Abu Daud & Turiman (1996). Individual and organizational variables as predictors of job performance in Japanese multinational company in Malaysia. *Dinamika Sosial*, 1 (1), 9-22.
- DuBrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational behavior: An applied perspective*. New Jersey. Prentice-Hall Inc.
- Dzulkifli, Maimunah & Asma (1996). Iklim organisasi dan perkaitannya dengan prestasi kerja pegawai perunding Perbadanan Produktiviti Negara. *Dinamika Sosial*, 1 (1), 23-33.
- Eskildsen, J.K., Kristensen, K., & Westlund, A.H. (2002). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations*, 26 (2), 122-136.

- Garg, P., & Rastogi, R. (2005). New model of job design:motivating employees performance. *Journal of Management Development*, 25 (6), 572-587.
- Gay, L.R. (1992). *Educational Research : Competencies for Analysis and Application (4th. Ed.)*. New York : Macmillan Publishing Company.
- Govindarajulu, N. & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data System*, 104 (4), 364 -372.
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2007). *Organizational Behavior: Managing people and organizations. (8th ed.)*. New York. Houghton Mifflin Company.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Hagemann, G. (1992). *The motivation manual*. England. Gower Press.
- Hair, J.F, B, Money, A. H. & Samouel, P. (2003). *Essentials of Business research methods*. USA: Wiley.
- Healey, J. (2005). *Statistic – A tool for social research. (7th ed.)*. USA :Thomson Wadsworth
- Heneman, H.G. III. (1985). Pay Satisfaction. In Rowland, K.M., & Ferris, G.R. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, 115-139.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work (2nd ed.)*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, Ohio: World Publishers.
- Hiam, A. (2003). *Motivational management: Inspiring your people for maximum performance*. New York. AMACOM.
- Hopkins, H. (1995). A challenge to managers: five ways to improve employee morale. *Executive Development*, 8 (7), 26-28.
- Hosie, P. J. (2003). *A study of the relationships between manager's job related affective well being, intrinsic job satisfaction and performance*. Unpublished Ph. D Thesis. The University of Western Australia.

- Jong, P.J., & Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 41-64.
- Kopelman, R. E., Arthur, P. B., & Richard. A. G. (1990). *The role of climate and culture in productivity*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Lawler III, E. E. (1983). *Merit pay: An obsolete policy?. Perspectives on behavior in organizations*. (2nd ed.). USA. McGraw-Hill Book Company.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of human motivation. *Psychological Review*. 5, 370 – 366.
- Manolopoulos, D. (2006). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30 (1), 63-85.
- Mohd Khairul Nizam Ibrahim (2007). *Hubungan Ciri-ciri Personaliti dengan Menghadapi Perubahan Organisasi*. Sintok:Universiti Utara Malaysia.
- Muhamad, A.E. (2006). *Cabaran melaksanakan sistem saran berasaskan merit di sector awam*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Naylor, J.C., Pritchard, R.D. dan Ilegen, P.R. (1980). *A Theory of Behavior In Organizations*. New York: Academic Press Inc.
- Proses Peningkatan Produktiviti.(1991). Kuala Lumpur: Unit Permodenan Pentadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU).
- Perintah Majlis Angkatan Tentera (PMAT) Bilangan 4 Tahun 2003. Majlis Angkatan Tentera. Kuala Lumpur.
- Perintah Majlis Angkatan Tentera (PMAT) Bilangan 9 Tahun 2003. Majlis Angkatan Tentera. Kuala Lumpur.
- Perintah Majlis Angkatan Tentera (PMAT) Bilangan 1 Tahun 2004. Majlis Angkatan Tentera. Kuala Lumpur.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Mashachusetts. Pitman Publishing Inc.

Pinnington, A. & Edwards, T. (2000). *Introduction to human resource management*. USA. Oxford Press.

Robbins, S.P. (1993). *Organizational behavior: concepts, controversies and application*. New Jersey: Prentice-Hall.

Sabitha, M. & Mahmood, N. (1995). Hubungan manusia dalam organisasi. *Siri Pengurusan dan Pentadbiran Utusan*. Kuala Lumpur: Utusan.

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach*. New York: John Wiley & Sons.

Shukran (2009). *Strengthening higher education for a successful workforce*. (1st ed.). Kuala Lumpur. IIUM Press.

Steers & Porter (1991). *Motivation and work behavior*. (5nd ed.). New Jersey: McGraw-Hill Inc.

Suhaidi Elias (1998). *Pengaruh Iklim Organisasi Ke Atas Prestasi Kerja*. Unpublished Master Thesis. Universiti Utara Malaysia.

Teks ucapan ulung Panglima Tentera Laut, YBhg. Laksamana Tan Sri Abd. Aziz bin Jaafar. Kuala Lumpur

Treven & Potocan (2006). Training programmes for stress management in small business. *Journal Education and Training*, 47 (8/9), 640-652.

Http: // www.jpa.gov.my tarikh 25 Feb., 2004.

Walker W.A. (2002). *Motivation at work: A partial test of the Vallerand (1997) hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation*. Unpublished Ph. D Thesis. University of Houston.