

**HUBUNGAN ANTARA ELEMEN-ELEMEN BUDAYA ORGANISASI,  
KEPUASAN KERJA DAN SISTEM KERJA BERPASUKAN DI KALANGAN  
STAF SOKONGAN BANK PERTANIAN MALAYSIA**

**Kertas projek ini dikemukakan kepada Sekolah Siswazah  
sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat penganugerahan  
Ijazah Sarjana Sains ( Pengurusan )  
Universiti Utara Malaysia**

**Oleh :**

**AB. RAHIM BIN AB HAMID**

**© Ab. Rahim Ab. Hamid ( 2002 ). Hakcipta Terpelihara.**



Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK**  
**(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
*(I, the undersigned, certify that)*

**AB. RAHIM BIN AB. HAMID**

calon untuk Ijazah  
*(candidate for the degree of)* Sarjana Sains (Pengurusan)

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

**HUBUNGAN ANTARA ELEMEN-ELEMEN BUDAYA ORGANISASI,**

**KEPUASAN KERJA DAN SISTEM KERJA BERPASUKAN DI KALANGAN**

**STAF SOKONGAN BANK PERTANIAN MALAYSIA**

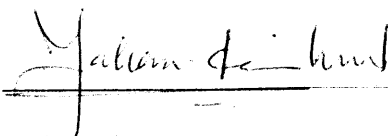
seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
*(as it appears on the title page and front cover of project paper)*

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

Nama Penyelia

*(Name of Supervisor)* : Prof. Dr. Zakaria Ismail

Tandatangan  
*(Signature)*

: 

Tarikh  
*(Date)*

: 18/7/2002

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Penyerahan projek sarjana ini adalah sebagai memenuhi keperluan pengajian lepasan ijazah Universiti Utara Malaysia ( UUM ). Saya bersetuju supaya pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia menjadikan kertas projek ini sebagai rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya untuk tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, pengambilan atau penggunaan keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk komersial tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya atau penyelia. Disamping itu, pengiktirafan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia wajar diberikan dalam sebarang bentuk kegunaan bahan-bahan yang terdapat di dalam kertas projek ini.

Permohonan untuk membuat salinan atau kegunaan, sama ada secara keseluruhan atau sebahagian boleh dibuat dengan menulis kepada :

Dekan Sekolah Siswazah

Universiti Utara Malaysia

06010 Sintok Kedah Darul Aman.

## **ABSTRAK**

Kajian ini adalah bertujuan untuk mengenal pasti hubungan dan pengaruh elemen-elemen budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan sistem kerja berpasukan di kalangan staf sokongan Bank Pertanian Malaysia. Subjek kajian adalah terdiri daripada 65 orang staf sokongan Bank Pertanian Malaysia yang berkhidmat di negeri Pulau Pinang. Kaedah yang digunakan untuk mengumpul data ialah soal selidik yang berdasarkan kepada butiran yang pernah digunakan oleh pengkaji-pengkaji yang lepas. Ujian statistik deskriptif dan inferen digunakan untuk menganalisis data kajian. Kajian mendapati reka bentuk pekerjaan mempunyai perhubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, manakala kepimpinan rakan sekerja mempunyai perhubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap sistem kerja berpasukan.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to determine the relations and the influences of organizational culture on the job satisfaction and group functioning among the supporting staff of Bank Pertanian Malaysia. 65 supporting staff who attached to the Bank Pertanian Malaysia Penang State became the subject of the study. Data obtained by using questionnaires that contained items which were suggested by past researchers. Descriptive and inference statistic tests were used to analyze the data. The results of the study showed that job design significantly related to the job satisfaction and the peer leadership significantly related to the group functioning.

## **PENGHARGAAN**

Mendahului halaman ini saya bersyukur kehadiran Allah S.W.T kerana dengan kurnianNya dapat menyiapkan kertas projek ini dengan sempurna.

Banyak pihak telah terlibat secara langsung atau tidak langsung membantu saya menyiapkan kertas projek ini. Kepada mereka, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih di atas sokongan yang telah diberikan.

Penghargaan dan ucapan terima kasih yang tidak terhingga saya tujukan kepada penyelia projek ini, Prof. Dr. Zakaria bin lamail di atas bimbingan, tunjuk ajar serta dorongan yang diberikan sepanjang kajian ini dilaksanakan. Kesabaran dan dedikasi beliau amatlah saya hargai.

Kepada rakan-rakan semua, terima kasih di atas segala bantuan serta sokongan yang diberikan.

Ucapan terima kasih dan penghargaan juga saya tujukan kepada pihak majikan, Bank Pertanian Malaysia kerana memberi peluang kepada saya mengikuti program ini.

Sekalung terima kasih dan penghargaan yang tidak terhingga buat semua ahli keluarga terutama isteri dan anak-anak tersayang di atas segala pengorbanan, sokongan dan dorongan sepanjang kajian ini dilaksanakan. Kepada mereka, saya abadikan kertas projek ini.

**TERIMA KASIH.**

## KANDUNGAN

<b>PERKARA</b>	<b>HALAMAN</b>
KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	iv
KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	x
SENARAI GAMBARAJAH	xi
<b>BAB 1      PENGENALAN</b>	
1.1    Pendahuluan	1
1.2    Proses Pembentukan Budaya Organisasi	3
1.3    Kesan Budaya Organisasi Terhadap Ahli-Ahli Organisasi	6
1.4    Pernyataan Masalah Kajian	9
1.5    Tujuan Kajian	11
1.6    Kerangka Kajian	12
1.7    Kepentingan Kajian	13
1.8    Batasan Kajian	14

1.9	Definisi Istilah	15
1.9.1	Budaya	15
1.9.2	Budaya Organisasi	15
1.9.3	Iklm Organisasi	15
1.9.4	Reka Bentuk Pekerjaan	17
1.9.5	Kepimpinan Pentadbir	17
1.9.6	Kepimpinan Rakan Sekerja	18
1.9.7	Kepuasan kerja	19
1.9.8	Sistem Kerja Berpasukan	20

## **BAB 2        ULASAN KARYA**

2.1	Pendahuluan	21
2.2	Budaya Organisasi	22
2.3	Iklm Organisasi	24
2.4	Kepimpinan Pengurus / Pentadbir	27
2.5	Reka Bentuk Pekerjaan	29
2.6	Kepimpinan Rakan Sekerja	30



### **BAB 3       METODOLOGI**

3.1	Pendahuluan	32
3.2	Reka Bentuk Kajian	32
3.3	Subjek Kajian	34
3.4	Instrumen Kajian	34
3.5	Prosedur Pengumpulan Data	37
3.6	Kesahan dan Kebolehpercayaan Soalan	38
3.7	Prosedur Penganalisan Data	39
3.8	Hipotesis	40

### **BAB 4       DAPATAN KAJIAN**

4.1	Pendahuluan	42
4.2	Profil Responden	42
4.2.1	Jantina Responden	43
4.2.2	Umur Responden	44
4.2.3	Keturunan Responden	45
4.2.4	Tempoh Berkhidmat Responden	46
4.2.5	Taraf Kelulusan Akademik Responden	47
4.3	Analisis Status Budaya Organisasi Bank Pertanian Malaysia	48

4.4	Ujian Hipotesis	49
4.4.1	Hipotesis 1	50
4.4.2	Hipotesis 2	50
4.4.3	Hipotesis 3	51
4.4.4	Hipotesis 4	51
4.4.5	Hipotesis 5	52
4.4.6	Hipotesis 6	52
4.4.7	Hipotesis 7	53
4.4.8	Hipotesis 8	54
4.4.9	Hipotesis 9	54
4.4.10	Hipotesis 10	56

## **BAB 5 PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN**

5.1	Pendahuluan	58
5.2	Rumusan Dapatan Kajian	59
5.2.1	Ciri-ciri Demografi	59
5.2.2	Status Budaya Organisasi	60
5.2.3	Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Sistem Kerja Berpasukan	61
5.3	Implikasi Kajian	63
5.4	Cadangan-cadangan	64

5.4.1 Cadangan Kepada Pihak Pengurusan	64
5.4.2 Cadangan Kajian Akan Datang	66
5.5 Penutup	67
<b>BIBLIOGRAFI</b>	<b>68</b>
<b>APENDIKS 1</b>	<b>73</b>

## SENARAI JADUAL

		<b>HALAMAN</b>
Jadual 1	Pengukuran Aspek Elemen Budaya Organisasi	36
Jadual 2	Ujian Kebolehpercayaan	39
Jadual 3	Taburan Jantina Responden	43
Jadual 4	Taburan Umur Responden	44
Jadual 5	Taburan Keturunan Responden	45
Jadual 6	Taburan Tempoh Berkhidmat Responden	46
Jadual 7	Taburan Taraf Kelulusan Akademik Responden	47
Jadual 8	Min, Sisihan Piawai Dan Julat Yang Menunjukkan Status Setiap Elemen Budaya Organisasi	48
Jadual 9	Ujian Kolerasi Di antara Pembolehubah Bebas dan Pembolehubah Bersandar	49
Jadual 10	Analisis Regresi Ekemen Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	55
Jadual 11	Analisis Regresi Elemen Budaya Organisasi Terhadap Sistem Kerja Berpasukan	56

## SENARAI GAMBARAJAH

		<b>HALAMAN</b>
Rajah 1	Kerangka Kajian	12

## **BAB 1**

### **Pengenalan**

#### **1.1 Pendahuluan**

Budaya adalah suatu konsep yang digunakan secara meluas dalam konteks sesebuah organisasi. Ianya merujuk kepada suatu aliran kepercayaan, nilai dan perlakuan yang diamalkan dengan mantapnya oleh sesebuah masyarakat. Ciri-ciri budaya yang mantap memainkan peranan yang penting dalam kejayaan sesebuah organisasi.

Peters dan Waterman (1982) menyatakan bahawa beberapa ciri budaya yang cemerlang membawa kejayaan kepada organisasi, sementara itu Deal dan Kennedy (1982) menjelaskan satu budaya yang kukuh memainkan peranan yang penting ke arah kejayaan sesebuah organisasi.

Budaya juga mempengaruhi jenis matlamat yang dikehendaki oleh organisasi, bagaimana organisasi itu mencapai matlamatnya serta bagaimana pekerja dimotivasi ke arah pencapaian matlamat itu. Selain

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAFI

- Aminuddin Mohd Yusof. (1990). *Kepimpinan: Siri Analisis Psikologi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ascher, G. (1971). *Teacher Job Satisfaction: The Effects of Teacher Personality and the education Environment of the School*, Ed. D. The State University of New Jersey.
- Athos, A.G. & Pascale, R.T. (1981). *The Art Of Japanese management*. New York : Simon Schuster Inc.
- Beres, M.E. & Portwood, J.D. (1979). Explaining culture differences in the perceived role of work : *An International Cross-cultural Study*. In G.W. England, A.R. Negandi, B. & Wiipert (Eds), *Organizational Functioning in a Cross-Culture Perspective* (pp. 139-173). Ohio :Comparative Administration Research Institute, Kent State University
- Bernard, B. (1986). Satisfying/dissatisfying factors of California mentor teachers, *Dissertation Abstract International* 47 : 2381.
- Bradford, J.S.B. (1981). An Investigation into job dissatisfaction among elementary teachers within the East Baton Rouge-Parish School system, Ed, D., George Peabody College for Teachers of Vanderbilt University, *Dissertation Abstracts International*, 41.
- Churchill, G.A. Jr., Ford, N.M. and Walker, O.C Jr., (1976). Organizational climate and job satisfaction for the salesperson. *Journal of Marketing Research*, Vol. 13. p. 323-332.
- Crosby, P. (1984). *Quality Without tears*. New York : McGraw-Hill.
- Deal, T. E. and Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures*, Addison Wesley, Reading, M.A.
- Dessler, G. (1985). *Human behaviour improving performance at work*, Virginia : Rostom Publishing company.



- Downey, et al (1975). Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 18: 149-155.
- Drucker, P.F. (1977). *People and performance*. New York : Harper College Press.
- Ekvall, G. (1999). Assessing the climate for creativity and change. *Journal of Applied Psychology*. 49: 24-33.
- Griffin, R.W. (1990). *Management*. 3<sup>rd</sup> Ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gruneberg, M. (1979). *Understanding job satisfaction*, London : Macmillan.
- Herberg, F.Mausner, B. and Syndermer, B.S (1959). *The motivation to work*, (2<sup>nd</sup> Ed.), New York: John Wiley and Sons.
- Iverson, R.D. & Roy, P. (1994). A causal of behavioral commitment, evidence from a study of Australian blue collar employees. *Journal of Management*, 20(1) : 15-41.
- John M. Ivancevich (1998). *Human Resource Management*. (7<sup>th</sup>. Ed.). United State : Irwin McGraw-Hill.
- Kilmann, R. (1985). *Beyond the quick fix*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Leavitt, H. (1987). *Corporate Pathfinders: How visionary managers use imaginative strategies to shape the future of their companies*, Dallas, Pennsylvania : Offset Paperback Mffs., Inc.
- Marsh dan Mannar (1977). Organizational commitment and turnover: A Predictive Study. *Administrative Science Quarterly*, 22: 57-75.
- May, C.R. (1986). *Job satisfaction of chief administrative officers of teachers education programs*, Ed. D. George Peabody for teachers of Venderbilt University.
- McClure, L. and Werther, W.B. Jr. (1995). "Leadership and developmental interventions for dysfunctional workers." *Leadership and organization Development Journal*. Vol. 16. No.1. 1995. m.s. 17-22.

- Michael, C.E. & Spentor, P.E. (1982). Causes of employee turnover : a test of the Mobley, Griffith, Hand and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*, 67 : 53-59.
- Miskell, C., Glasnapp, D. & Hatley, R. (1972). Public school teachers' work motivation, organizational incentives, job satisfaction and primary life interests: *Final Report, Washington D. C. , U. S. Department of Health, Education and Welfare*.
- Miskell, C., Fevurly, R. & Stewart, J. (1979). Organizational structures and processes, perceived school effectiveness loyalty and job satisfaction, *Education Administration Quarterly*, 15, Fall, pp. 97-118.
- Noor Azian Mustafa. (1985). A study of the organizational culture in selected companies in Malaysia. *Master's Thesis* , Kobe University of Commerce.
- Pareek, U. (1976). "*Inter role Exploration*, in The annual 1976 Handbook for Group Facilitator. La Jolla, California, University Associates, Inc.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*, New York : Harper and Row.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), pp. 570-581.
- Raja Azimah, Raja Omar dan June M.L.Poon (1989). The relationship between organizational climate and job satisfaction: A Study on Production Operators of a Car Manufacturing Company in Malaysia. *Journal Pengurusan* 8: p. 3-16.
- Ray, C.A. (1986). Corporate culture : The last frontier of control? *Journal of Management Studies*, 23(3), pp. 288-297.
- Robbins, P.S. (1974). *Managing today*. New Jersey : Prentice Hall.
- Sanford, A. (1981). *Human relation and organization behaviour*, New York : John Wiley and Sons.

- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities* : Text, cases and readings on organizational entry, establishment and change. Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Schneider, B. (1975). Organizational Climate. *An Essay Personal Psychology*, 28:447-479.
- Schein, E.H. (1985). *Art of managing human resource*. New York : Oxford University Press.
- Sekaram, U., (2000). *Research methods for business : a skill approach*, Canada : John Wiley and Sons inc.
- Sergiovanni, J.T. (1967). Factors which effect satisfaction and dissatisfaction of teachers. *Journal of Educational Administration*, 5 : 66.82.
- Snyder, R.C. (1985). *To improve innovation, manage corporate culture*. In W. Bennis, K. Benne, & r. Chin (Eds), *The planning of change*, New York : Hilt Rinehart and Winston.
- Solomon, E.E. (1986). "Private and Public Sector Managers: An empirical investigation of job characteristics and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*. 71(2): p. 469-480
- Summer, E.C. (1987). *Organizational behaviour and the practice of management*, New York : Harper Collins Publishers.
- Tagiuri, R. and Litwin, G., eds. (1968). *Organizational climate* : Exploration of a concept. Boston : Division of Research, Harvard Business School, in Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and Organizational Effectiveness*, New York, John Wiley & Sons.
- Taylor, J.C. & Bowers, D.G. (1972). *Survey of organizations*. Ann Arbor, Michigan : *Institute of Social Research*.
- Tyagi, P.K. (1989). Perceived organizational climate and process of salesperson motivation. *Journal of Marketing Research*. 19:p. 240-254.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York : John Wiley and Sons.

Werther, William B. and Davis, Keith (1981). *Personnel management and human resources*. McGraw-hill Series in Management: New York.