

SH.
NORIZA
SYED
ZAINOL
RASHID

AMALAN SUMBER MANUSIA & KESEIMBANGAN
TUNTUTAN KERJA-TANGGUNGJAWAB PERIBADI
TERHADAP KEPUASAN KERJA: SATU KAJIAN
DI SYARIKAT BERKAITAN KERAJAAN NEGERI KEDAH

MHRM

2015

AMALAN SUMBER MANUSIA DAN
KESEIMBANGAN TUNTUTAN KERJA-
TANGGUNGJAWAB PERIBADI TERHADAP
KEPUASAN KERJA:
SATU KAJIAN DI SYARIKAT BERKAITAN
KERAJAAN NEGERI KEDAH
(KEDAH GLC'S)



UUM

SHARIFAH NORIZA BINTI
SYED ZAINOL RASHID

IJAZAH SARJANA PENGURUSAN
SUMBER MANUSIA
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
Disember 2015

AMALAN SUMBER MANUSIA DAN KESEIMBANGAN TUNTUTAN KERJA –
TANGGUNGJAWAB PERIBADI DENGAN KEPUASAN KERJA:
TINJAUAN DI SYARIKAT BERKAITAN KERAJAAN (GLC'S KEDAH)



Projek Sarjana ini diserahkan kepada Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan (SBM)
Universiti Utara Malaysia
untuk memenuhi syarat keperluan Ijazah Sarjana Pengurusan
Sumber Manusia
(MHRM)

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)

Saya, mengaku bertandatangan, memperakukan bahawa

(I, the undersigned, certified that)

SHARIFAH NORIZA BINTI SYED ZAINOL RASHID (811103)

Calon untuk Ijazah Sarjana

(Candidate for the degree of) MASTER OF HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk

(has presented his/her project paper of the following title)

**AMALAN SUMBER MANUSIA DAN KESEIMBANGAN TUNTUTAN
KERJA – TANGGUNGJAWAB PERIBADI DENGAN KEPUASAN KERJA:
TINJAUAN DI SYARIKAT BERKAITAN KERAJAAN (KEDAH GLC'S)**

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 : Prof. Madya Dr Husna binti Johari

(Name of Supervisor)

Tandatangan : _____

(Signature)

Tarikh :

(Date)

KEBENARAN MERUJUK TESIS

Kertas projek penyelidikan ini dikemukakan untuk memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan Program Sarjana Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM untuk mempamerkan sebagai bahan rujukan. 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 Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk catatan dan salinan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran daripada penyelidik. Penyataan rujukan kepada penulis dan pihak UUM perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas kertas projek ini.

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

DEKAN PUSAT PENGAJIAN PENGURUSAN PERNIAGAAN (SBM)

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 SINTOK

KEDAH DARULAMAN

ABSTRAK

Kajian ini adalah bertujuan untuk melihat sejauh mana hubungan amalan sumber dan keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi mempengaruhi Kepuasan Kerja kakitangan di Syarikat Berkaitan Kerajaan Negeri Kedah (Kedah GLC's). Kajian ini telah dijalankan di tiga buah GLC's iaitu Perbadanan Kemajuan Negeri Kedah, Perbadanan Menteri Besar dan Yayasan Islam Negeri Kedah yang melibatkan seramai 152 kakitangan yang terdiri daripada kumpulan sokongan I dan II di semua bahagian dan unit organisasi. Objektif kajian ini adalah untuk (i) mengenalpasti hubungan Amalan Sumber Manusia terhadap Kepuasan Kerja dan, (ii) mengenalpasti hubungan Keseimbangan Tuntutan Kerja-Tanggungjawab Peribadi terhadap Kepuasan Kerja. Borang soal selidik telah diedarkan secara bersemuka kepada kakitangan kumpulan sokongan I dan II yang merupakan sampel bagi kajian ini. Pengkaji mencadangkan supaya pihak pentadbiran di GLC's Malaysia sentiasa menjadikan Amalan Sumber Manusia sebagai komponen penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja kakitangan di GLC's.



UUM
Universiti Utara Malaysia

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the relationship between Human Resource Practice and Work-Life Balance towards Job Satisfaction among the workers Kedah Government Links Company (Kedah GLC's) such as Kedah State Development Corporation (PKNK), the Menteri Besar Incorporated (MBI) and Yayasan Islam Negeri Kedah (YINK). This study took place in GLC's and comprising about 152 staffs from the support I and II in all department and units. The objectives are (i) to identify the relationship of Human Resource Practices on Job Satisfaction and, (ii) identify relationships Work-Life Balance on Job Satisfaction. Questionnaires were distributed to staff through face to face for support staff I and II from a sample of this study. So, the researchers suggested to the administration of the GLC's Malaysia to always practice the Human resource role because it is an important component that can affect the job satisfaction of staff in GLC's.



PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang. Bersyukur saya ke hadrat ALLAH S.W.T. kerana dengan izin dan rahmat-Nya, akhirnya saya telah berjaya menyiapkan kajian ini. Di sini saya ingin rakamkan jutaan terima kasih kepada penyelia, Prof. Madya Dr Husna binti Johari kerana sabar dalam menyampaikan ilmu, panduan dan sokongan padu sepanjang tempoh saya menjalankan penyelidikan dan menyiapkan penulisan tesis ini.

Seterusnya di kesempatan ini juga saya ingin merakamkan ucapan ribuan terima kasih kepada keluarga khasnya suami tercinta, *Syed Mohd Johan Rizal bin Dato' Paduka Hj Syed Unan Mashri* dan anak-anak yang dikasihi iaitu *Syed Ahmad Khalish Abqari Shahabudin dan Syed Umar Zill Qayyim Shahabudin* yang banyak memberikan keceriaan, kebahagiaan, kerjasama, sokongan, dorongan dan pengorbanan masa dan emosi sepanjang tempoh pengajian saya ini. Ucapan terima kasih juga saya titipkan khas buat kedua ibu-bapa dan mertua yang dikasihi yang sentiasa mendoakan kejayaan saya dan keluarga setiap masa dan ketika. Akhirnya, saya turut ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan terutamanya yang sama-sama mengikuti Program Master of Human Resource Management ini. Perjalanan ini mungkin tidak akan tercapai matlamatnya tanpa tunjuk ajar dan sokongan kalian semua. *Jazakallah Khairan Khatira.....*

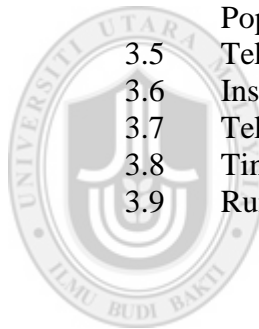
ISI KANDUNGAN

TAJUK		i
PERAKUAN KERTAS KERJA PROJEK SARJANA		ii
KEBENARAN MERUJUK		iii
ABSTRAK		iv
ABSTRACT		v
PENGHARGAAN		vi
ISI KANDUNGAN		vii
SENARAI JADUAL		xi
SENARAI RAJAH		xii
SENARAI SINGKATAN		xiii
BAB 1: PENDAHULUAN	MUKA SURAT	
1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	1
1.3	Penyataan Masalah	14
1.4	Persoalan Kajian	19
1.5	Objektif Kajian	19
	1.5.1 Objektif Umum	19
	1.5.2 Objektif Khusus	19
1.6	Skop Kajian	20
1.7	Kepentingan Kajian	21
1.8	Definisi Konsep	24
	1.8.1 Kepuasan Kerja	24
	1.8.2 Amalan Sumber Manusia	25
	1.8.3 Keseimbangan Tuntutan Kerja- Tanggungjawab Peribadi	26
1.9	Pembahagian Bab Dalam Tesis	26
BAB 2: ULASAN KARYA		
2.1	Pendahuluan	28
2.2	Kepuasan Kerja	28
	2.2.1 Amalan Sumber Manusia	33
	2.2.2 Keseimbangan Tuntutan Kerja	36

2.3	Hubungan Antara Pemboleh Ubah	38
2.3.1	Hubungan Antara Peranan Amalan Sumber Manusia Dan Kepuasan Kerja	38
2.3.2	Hubungan Antara Keseimbangan Tuntutan Kerja Dan Kepuasan Kerja	3
2.4	Teori Asas	42
2.4.1	Teori Hierarki Keperluan Maslow	42
2.4.2	Teori Herzberg	45
2.5	Kerangka Konseptual	50
2.6	Mengenalpasti Jurang Dalam Ulasan Karya	50
2.7	Rumusan Bab	52

BAB 3: METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	53
3.2	Rekabentuk Kajian	53
3.2.1	Sumber Data	54
3.3	Analisis Unit	56
3.4	Teknik Persampelan Populasi Dan Sampel	56
3.5	Teknik Pengumpulan Data	57
3.6	Instrumen Kajian (Borang Soal Selidik)	58
3.7	Teknik Analisis Data	67
3.8	Tinjauan Rintis	68
3.9	Rumusan Bab	70



Universiti Utara Malaysia

Bab 4 ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	71
4.2	Latar Belakang Demografi Responden	72
4.3	Analisis Ujian-T	74
4.4	Analisa Kebolehpercayaan	74
4.5	Analisa Statistik Deskriptif	75
4.6	Ujian Kolerasi Pearson-r	77
4.7	Ujian Regresi Linear	79
4.8	Rumusan Bab	80

Bab 5 KESIMPULAN

5.1	Pendahuluan	81
5.2	Ringkasan Kajian	81
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	83

Objektif 1.1
Menenalpasti Hubungan Peranan
Sumber Manusia Terhadap Kepuasan Kerja?

Objektif 1.2
Menenalpasti Hubungan Keseimbangan Tuntutan
Kerja- Tanggungjawab Peribadi Terhadap
Kepuasan Kerja?

5.4	Limitasi Kajian	86
5.5	Implikasi Kajian	87
	5.5.1 Kajian Teoritikal	87
	5.5.2 Kajian Praktikal	87
5.6	Cadangan Kajian Masa Hadapan	89
5.7	Rumusan Bab	97

RUJUKAN

LAMPIRAN



UUM
Universiti Utara Malaysia

SENARAI JADUAL

No	Tajuk	Muka Surat
Jadual 1.1	Sektor Organisasi Malaysia	1
Jadual 1.2	Maklumat Penubuhan Badan Induk Negeri PKEN	10
Jadual 1.3	Piagam Pelanggan BPA	11
Jadual 2.1	Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Herzberg	47
Jadual 3.1	Soalan Responden	57
Jadual 3.2	Senarai Instrumen Kajian Yang Digunakan	60
Jadual 3.3	Soalan Berkaitan Kepuasan Kerja	61
Jadual 3.4	Soalan Berkaitan Peranan Amalan Sumber Manusia	62
Jadual 3.5	Soalan Berkaitan Keseimbangan Tuntutan Kerja-Tanggungjawab Peribadi	64
Jadual 3.6	Kaedah Analisis Data	68
Jadual 3.7	Tahap Kebolehpercayaan Ujian Rintis Dengan Nilai Alpha Cronbach	69
Jadual 4.1	Taburan Demografi Responden	72
Jadual 4.2	Keputusan Deskriptif Bagi Perbezaan Jantina Terhadap Kepuasan Kerja	74
Jadual 4.3	Keputusan Kebolehpercayaan Setiap Pembolehubah Dan Dimensi	75
Jadual 4.4	Statistik Deskriptif Pembolehubah Bersandar Dan Pembolehubah Tidak Bersandar	76
Jadual 4.5	Jadual Kekuatan Perhubungan Antara Pemboleh Ubah Tidak Bersandar Dan Pemboleh Ubah Bersandar	78
Jadual 4.6	Keputusan Analisis Kolerasi	78
Jadual 4.7	Keputusan Analisis Regresi	80

SENARAI RAJAH

No	Tajuk	Muka Surat
Rajah 2.1	Hirearki Keperluan Maslow	43
Rajah 2.2	Kerangka Konseptual	50



UUM
Universiti Utara Malaysia

DAFTAR SINGKATAN PERKATAAN

GLC's -	Syarikat Berkaitan Kerajaan Negeri Kedah
PKNK -	Perbadanan Kemajuan Negeri Kedah
YINK -	Yayasan Islam Negeri Kedah
MBI -	Perbadanan Menteri Besar (Kedah)
SPSS -	<i>Statistical Package for Social Science</i>



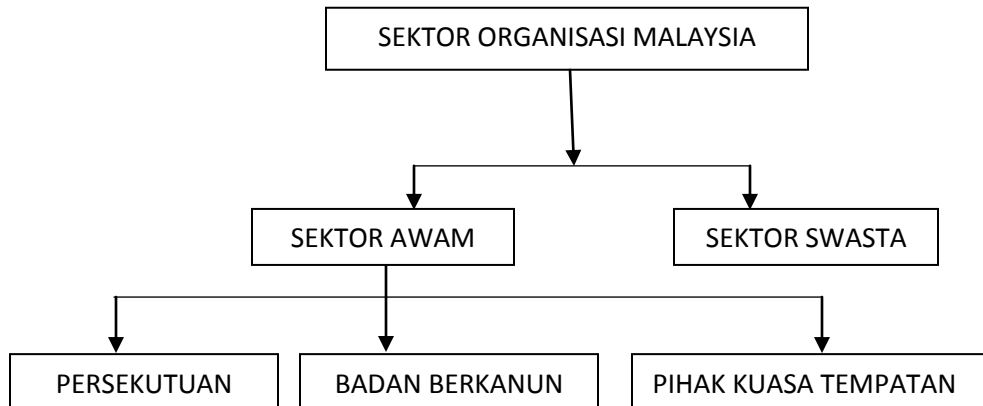
BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan mengenai latar belakang kajian, pernyataan masalah dan persoalan kajian serta objektif kajian. Selain itu, ia turut membicarakan mengenai kepentingan kajian, limitasi dan skop kajian serta struktur kertas kajian.

1.2 Latarbelakang Kajian



Rajah 1.1 *Sektor Organisasi Malaysia*

Organisasi di Malaysia terbahagi kepada dua sektor iaitu sektor awam dan sektor swasta. Organisasi sektor awam kerap dikaitkan dengan pertubuhan-pertubuhan, badan-badan dan jabatan milik kerajaan pusat atau negeri. Bagi sektor swasta pula jawapan yang kerap diberikan oleh masyarakat ialah organisasi milik persendirian yang mengenakan bayaran untuk mendapatkan perkhidmatan atau barangan mereka. Namun peranan organisasi sektor awam dan swasta dalam pembangunan dan kemajuan sesebuah Negara adalah sangat penting.

Di Malaysia, terdapat tiga tahap perkhidmatan awam iaitu persekutuan, negeri dan badan berkuasa tempatan. Tahap persekutuan merupakan agensi pusat manakala tahap negeri merupakan jabatan negeri dan agensi cawangan persekutuan. Manakala badan berkuasa tempatan tertakluk kepada perundangan dan tanggungjawab kerajaan negeri (Muhammad, 1996). Justeru itu, perkhidmatan yang diberikan adalah berbeza mengikut peranan masing-masing. Namun begitu, terdapat juga perkhidmatan yang sama diberikan terutamanya di jabatan persekutuan negeri.

Menurut Brown (2007), kebanyakan perkhidmatan awam merupakan barangan awam tulen seperti rondaan polis. Beliau mengkategorikan perkhidmatan awam berdasarkan kepada empat perkara iaitu cara pengeluaran, kaedah pengedaran, cara pembiayaan dan keadaan kegunaan iaitu sama ada secara pilihan atau paksaan.

Manakala menurut Ritzman (2003), pentadbiran awam berbentuk pengeluaran quasi di mana terdapat perhubungan yang rendah di antara penyedia perkhidmatan dengan pelanggan. Ini menunjukkan perkhidmatan dan pentadbiran awam merupakan dua konsep yang berbeza di mana perkhidmatan awam melibatkan interaksi yang tinggi dengan pelanggan. Manakala pentadbiran awam pula mempunyai kapasiti yang kurang

untuk berinteraksi dengan pelanggan. Walaupun organisasi awam ini merupakan monopoli, namun begitu; mereka tidak terlepas daripada menghadapi tekanan untuk berjaya terutamanya dalam menyampaikan perkhidmatan yang berkualiti dan memuaskan pelanggan (Sharifah Latifah, Mohktar & Arawati, 2000).

Robbins (1993) menyatakan bahawa organisasi mesti memenuhi kepuasan pekerja mereka atas alasan yang berikut. Pertama, terdapat bukti bahawa lebih ramai pekerja yang meletakkan jawatan atau tidak dapat bergerak kerana kepuasan kerja dan kedua-duanya bekerja, sebahagian daripada hasil kajian menunjukkan bahawa pekerja yang mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi mempunyai kesihatan yang baik dan umur yang panjang. Justeru itu, pengkaji telah memilih untuk membuat kajian di dalam sektor awam iaitu ke atas Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) memandangkan organisasi ini banyak menyumbangkan keuntungan kepada Negara Malaysia. Justeru itu, memastikan kepuasan kerja adalah sangat penting bagi memastikan produktiviti kerja kakitangan GLC'S dalam keadaan yang baik. Terdapat beberapa Badan Induk Pelaburan Negeri di Malaysia iaitu seperti berikut:-

Jadual 1.2

Maklumat Penubuhan Badan Induk Pelaburan Negeri

Bil	Maklumat Penubuhan Badan Induk Pelaburan Negeri PKEN	Tahun	Akta Penubuhan
1.	Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor	1964	Enakmen Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor No. 4 Tahun 1964
2	Perbadanan Kemajuan Pertanian Selangor	1972	Enakmen Negeri No. 12 Tahun 1972
3	Perbadanan Kemajuan Iktisad Negeri Kelantan	1966	Enakmen Negeri. Bil. 10 Tahun 1966
4	Perbadanan Johor	1968	Enakmen Negeri Bil.4, Tahun 1968

5	Perbadanan Islam Johor	1976	Enakmen Negeri Bil. 1 Tahun 1976
6	Perbadanan Memajukan Negeri Terengganu	TD	TD
7	Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Perlis	TD	TD
8	Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Kedah	1965	Enakmen Negeri Bil. 5. Tahun 1965
9	Perbadanan Pembangunan Pulau Pinang	1969	Enakmen Negeri
10	Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Perak	1967	Enakmen PKNP Bil.3 Tahun 1967.
11	Perbadana Kemajuan Ekonomi Melaka	1971	Enakmen Perbadanan Kemajuan Negeri Melaka. No. 1 Tahun 1971
12	Perbadanan Kemajuan Negeri Sembilan	1969	Enakmen Negeri Bil.4. Tahun 1969
13	Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Pahang	1965	Enakmen Negeri Tahun 1965
14	Perbadanan Pembangunan Ekonomi Sarawak	1972	TD
15	Perbadanan Kemajuan Perusahaan Kayu Sarawak	1973	Ordinan Perbadanan Kemajuan Perusahaan Kayu Sarawak 1973
16	Perbadanan Kemajuan Negeri Sabah 1971	1971	TD

Sumber: Laporan Tahunan PKEN-PKEN dan laman web rasmi PKEN.

Menurut Sumber Perbadanan Produktiviti Malaysia., Khazanah Nasional Berhad, iaitu GLC ditakrif sebagai syarikat yang mempunyai objektif komersil yang primer dan kepentingannya dikawal secara langsung oleh Kerajaan Malaysia. Mengawal kepentingan merujuk kepada keupayaan atau kuasa Kerajaan (bukan sekadar peratus pemilikan) untuk melantik anggota Lembaga Pengarah, pengurusan atasan dan membuat keputusan utama terhadap GLC (contohnya, pemberian kontrak, strategi, penstrukturan semula dan pembiayaan, pemerolehan serta pemberhentian pelaburan), sama ada secara langsung atau melalui Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (GLIC).’

Kategori syarikat berkaitan kerajaan ialah syarikat-syarikat yang berada di bawah kawalan Kerajaan Negeri dan agensi peringkat Negeri masing-masing. Syarikat dibawah GLC's termasuk syarikat tenaga, telekomunikasi, perkhidmatan pos, penerbangan, lapangan terbang, pengangkutan awam, air dan pembedungan, serta perbankan dan perkhidmatan kewangan. Namun begitu GLC's juga telah berhadapan dengan pelbagai masalah sejak kebelakangan ini. Salah satu masalah yang sering didengari iaitu mengenai kepuasan bekerja. Antara faktor utama yang mempengaruhi hasrat tersebut antaranya ialah kepuasan kerja dikalangan pekerja di dalam sesebuah organisasi. Justeru itu, pemilihan kepuasan kerja dalam kajian ini menjadi aspek penting dalam kajian ini.

Syarikat-syarikat GLC's ditubuhkan untuk mempercepatkan pertumbuhan ekonomi dan sosial dalam sesebuah negara. GLC's juga memainkan peranan penting dalam merealisasikan proses perindustrian di Korea, Taiwan, Mexico, Brazil dan beberapa negara membangun (Li, 2002). GLC's ialah syarikat-syarikat yang ditubuhkan oleh sesebuah kerajaan untuk melaksanakan aktiviti-aktiviti ekonomi bagi memenuhi matlamat kerajaan tersebut (Aharoni, 1986). Ciri-ciri penting sesebuah GLC's ialah syarikat tersebut kepunyaan kerajaan dan menjalankan operasi serta melaksanakan tindakan strategik bagi pihak kerajaan. Justeru, kerajaan mempunyai pengaruh kuat terhadap GLC's tersebut, khususnya dari segi matlamat organisasi, tadbir urus korporat, struktur organisasi dan strategi (Park, Li & Tse, 2006).

Namun sejak akhir-akhir ini didapati prestasi GLC's semakin menurun serta menjadi isu panas di kalangan pekerja. Menurut Laporan Audit Negara bagi tahun 2013 pada 16 Jun 2013, Jawatankuasa Kira-Kira Wang Negara (PAC) telah meminta supaya Jabatan Audit Negara mengkaji semula prestasi semua Syarikat Berkaitan Kerajaan

(GLC) dan milik kerajaan (GOC) ekoran kelemahan yang dilaporkan ke atas prestasi syarikat-syarikat GLC's Malaysia.

Selain itu, dalam konteks ini lebih memfokuskan kepada kumpulan pelaksana iaitu sokongan I dan II kerana sering dikaitkan dengan masalah kepuasan kerja berbanding kumpulan Pengurusan dan Profesional. Selain itu, golongan ini merupakan majoriti pekerja di dalam sesebuah organisasi. Kumpulan ini merupakan mereka yang menentukan samada misi dan visi sesebuah organisasi tercapai. Oleh itu, peranan mereka harus diketengahkan.

Salah satu punca permasalahan kepuasan kerja ialah melaksanakan selain tugas hakiki iaitu '*multi skill*'. Kepemimpinan transformasi merupakan kemampuan pemimpin untuk melakukan perubahan bagi mencapai wawasan, komitmen terhadap wawasan, membimbing perubahan itu dan membentuk arahnya dalam melaksanakan perubahan dengan lebih cekap dan berintegriti (Abdul Kudus, 2000). Walaupun terdapat pelbagai usaha yang positif yang telah diketengahkan. Namun terdapat juga beberapa masalah yang perlu dipantau seperti kepada golongan yang senior dimana mereka agak sukar untuk menerima perubahan. Masalah seperti produktiviti kerja kakitangan GLC's juga semakin menurun berikutan ketidakpuasan kerja. Masalah ini juga berpunca daripada kekurangan individu yang berkaliber untuk menjadi peneraju kepada setiap GLC's. Salah satu sebab adalah kurangnya individu yang berasal dari sektor swasta yang lebih terdedah dalam tadbir-urus perniagaan yang sebenar. Dimana kakitangan syarikat swasta lebih produktiviti berbanding kakitangan awam. Menurut pendapat Friedman (2002), matlamat sesebuah entiti perniagaan atau sektor swasta ialah untuk memaksimumkan untung. Malahan, dalam konteks tanggungjawab sosial yang terbeban ke atas sesebuah

entiti perniagaan, tanggungjawab adalah masih sama iaitu memaksimumkan untung. Justeru itu, pekerja di sektor swasta lebih agresif berbanding sektor awam. Oleh itu, pekerja di sektor awam perlu didedahkan dengan tanggungjawab yang lebih efisien supaya wujudnya kepuasan kerja.

Walau bagaimanapun, dalam melaksanakan dasar yang terdapat timbal balik antara pihak atasan dan pihak bawahan. Kadang-kadang pihak pengurusan terpaksa merombak sistem kerana ketidakberkesanan organisasi berkenaan. Menurut Hussain (2002), sebagai contoh, kerajaan Malaysia pernah mengeluarkan kenyataan mengenai arahan penutupan anak-anak syarikat Berkaitan Kerajaan Negeri yang tidak mempunyai daya usaha untuk memberikan produktiviti yang tinggi serta tidak menguntungkan. Justeru itu, Lembaga Padi & Beras Negara (LPN) juga mengalami rombakan pekerja kerana ketidakcekapan dalam pelaksanaan tugas mereka (Hussain, 2002). Dengan berlakunya perubahan sistem, reformasi pengurusan juga bertujuan untuk menggalakkan persaingan yang sihat, meningkatkan kecekapan dan meningkatkan produktiviti yang akan memberi manfaat kepada semua peringkat kakitangan.

Menurut Devadoss (2013), pengiktirafan secara kerap perlu dilaksanakan oleh pihak pengurusan supaya penglibatan pekerja tidak hanya ditinjau secara tahunan tetapi juga melalui kaedah maklumbalas. Secara signifikan, kepentingan individu dalam pekerjaannya menunjukkan penglibatan terhadap pekerja (Azmi & Ahmad, 2008). Selain meningkatkan produktiviti, penglibatan pekerja juga membendung penggantian pekerja dan boleh memulihkan perkhidmatan kepada organisasi (Devadoss, 2013).

Isu berkaitan pekerja berhenti kerja lebih awal sebelum bersara wajib sering berlaku sejak akhir-akhir ini. Situasi ini berlaku memandangkan pekerja tidak mempunyai kepuasan bekerja. Perkara ini akan merugikan organisasi tersebut berikutan

kehilangan pekerja yang berpengalaman luas, pekerja pakar dan berkaliber. Pihak pengurusan akan mengalami kerugian masa dan menanggung perbelanjaan yang lebih kerana perlu memberi latihan kepada pekerja yang baharu. Pada tahun 2007, apabila ekonomi negara dan serantau mengalami kemelesetan, kesan ini mula ternampak dan diakui apabila ramai graduan terbaru sukar mendapat pekerjaan di saat industri sedang memberhentikan pekerja kerana tiada sumber dan peluang perniagaan.

Statistik Kementerian Sumber Manusia pula melaporkan 7,500 pekerja diberhentikan sejak Oktober 2008 hingga pertengahan Januari 2009 manakala menurut Persekutuan Majikan Malaysia (MEF), lebih 26,000 pekerja kehilangan pekerjaan sejak awal tahun ini (Anon. 2009). Persekutuan Majikan Malaysia (MEF) juga menjangkakan 200,000 pekerja di negara ini terpaksa diberhentikan berikutan merundumnya ekonomi global berbanding 85,000 pekerja sewaktu kemelesetan ekonomi pada tahun 1998. Keadaan ini dijangka akan berlarutan sehinggalah tahun 2010.

Banyak organisasi pada hari ini menghadapi masalah untuk meneruskan kelangsungan hidup. Organisasi terus bersaing dengan cara mengurangkan kos melalui pemberhentian pekerja sama ada secara paksa atau sukarela demi untuk mengurangkan kos operasi (Bakker, 2007). Walau bagaimanapun, pengurangan kos sama ada melalui pemberhentian pekerja atau pengecilan organisasi atau rancangan penjimatan ada hadnya. Organisasi memerlukan kaedah lain untuk meningkatkan keuntungan dan meneruskan operasi dengan berkesan. Menurut Bakker (2007) organisasi mampu mencapai kejayaan dan meneruskan kelangsungan hidup dengan cara memberi tumpuan kepada komitmen kerja (work engagement) para pekerja.

Masalah ketidakpuasan kerja lain yang berlaku dalam GLC'S juga berpunca daripada penurunan keuntungan kos operasi syarikat dan memaksa pihak pengurusan untuk membuat pensrukturan semula. Menurut Sumber Berita Astro Awani, 10 Jun 2015, MAS memulakan fasa baharu yang signifikan dalam program penstrukturan semula dengan memastikan saiz tenaga kerja sepadan dengan keperluan operasi syarikat penerbangan baharu, Malaysia Airlines Bhd (MAB) pada 1 Jun 2015. Transformasi untuk mewujudkan syarikat penerbangan mampan dan berterusan menuntut kumpulan tenaga kerja lebih kecil daripada saiz semasa yang ditanggung oleh MAS. Proses semakan semula dan pemilihan yang ketat dan mantap telah dilaksanakan serta hampir 14,000 pekerja ditawarkan jawatan dalam syarikat penerbangan baharu itu manakala sekitar 6,000 lagi diberhentikan berkuatkuasa pada 31 Ogos 2015. Langkah itu dikatakan untuk mengurangkan migrasi operasi sedia ada MAS kepada syarikat baharu, MAS Bhd, yang akan mula beroperasi pada 1 September 2015.

Salah satu cara melahirkan rasa ketidakpuasan hati kerja secara berkhemah adalah melalui Pengaduan Awam. Pengaduan awam adalah satu ekspresi ketidakpuashatian orang ramai terhadap mutu, kualiti atau layanan perkhidmatan yang diterima daripada penjawat awam atau sesebuah agensi. Peningkatan pengaduan awam secara teknikal menunjukkan kemerosotan tahap integriti khasnya apabila pengaduan yang direkod dan disiasat mempunyai merit. Ini menunjukkan seseorang yang tidak mempunyai kepuasan kerja dalam melaksanakan tugas mereka maka mereka akan menunjukkan rasa ketidakpuasan dalam kerja dan berlakunya percakapan kasar dan tindak tidak suka bermanis muka semasa melayan pelanggan. Antara usaha ke arah mendekati rakyat, Ketua Setiausaha Negara, Datuk Seri Ali Hamsa telah meminta semua pimpinan tertinggi sektor awam termasuk Ketua Setiausaha dan Ketua Jabatan supaya

turun padang untuk melihat sendiri keadaan petugas masing-masing ke arah memberi perkhidmatan terbaik kepada rakyat.

Aduan yang diterima oleh Biro Pengaduan Awam (BPA) bagi tahun 2011-2015 telah menunjukkan penurunan dalam aduan awam. Namun begitu, terdapat penurunan penyelesaian aduan iaitu 99.1% (4939) berbanding tahun 2014 iaitu sebanyak 7137 (99.1%). Ini menunjukkan walaupun terdapat pengurangan aduan tetapi berlaku peningkatan bagi kes masalah yang tidak dapat diselesaikan.

Jadual 1.2

Aduan Biro Pengaduan Awam Bagi Tahun 2011-2015

TAHUN	ADUAN KEMENTERIAN	ADUAN NEGERI	JUMLAH ADUAN	PENYELESAIAN ADUAN
2015	3308	2104	5412	4939 (91.7%)
2014	4518	2681	7199	7137 (99.1%)
2013	6183	3022	9879	9550 (96.7%)
2012	7647	4899	12,546	11,994 (95.6%)
2011	8321	5035	13,356	13,045 (97.7%)

Sumber: Laporan Biro Pengaduan Awam Jabatan Perdana Menteri Bagi Tahun 2011-2015

Ini adalah selari dengan Piagam Pelanggan BPA untuk melayan dan menyelesaikan aduan-aduan yang diterima sebagaimana berikut;

Jadual 1.3
Piagam Pelanggan BPA

BIL	KATEGORI ADUAN	KETERANGAN
1	Kelewatan/Tiada Tindakan	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak memenuhi janji Piagam Pelanggan; dan • Tidak menjawab permohonan, pertanyaan/aduan daripada pengadu.
2	Tindakan Tidak Adil	Keputusan yang tidak konsisten dengan amalan biasa.
3	Kekurangan Kemudahan	Kemudahan asas yang diperlukan oleh orang awam seperti:- <ul style="list-style-type: none"> • Balai Polis, Balai Bomba, sekolah, tempat ibadat, pasar dan lain-lain; dan • Bekalan air dan elektrik, tong sampah, telefon, lampu jalan, bonggol jalan, longkang dan lain-lain
4	Kepincangan Pelaksanaan Dasar dan Kelemahan Undang-undang	<ul style="list-style-type: none"> • Dasar/Undang-undang tidak lagi sesuai dengan keadaan semasa; dan • Undang-undang/peraturan yang tidak lengkap dan sempurna seperti tiada peruntukan penguatkuasaan
5	Salahguna Kuasa/ Penyelewengan	<ul style="list-style-type: none"> • Melibatkan Ketua Jabatan atau Pegawai yang diberi kuasa seperti urusan tender,

		permohonan tanah, kelulusan permit, lesen, penguatkuasaan undang-undang secara pilih kasih atau “favouritism”.
6	Salahlaku Anggota Awam	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak beretika; • Melanggari tata tertib/disiplin; dan Cuai
7.	Kegagalan Mengikut Prosedur Yang Ditetapkan	Prosedur Kerja (MPK)/proses serta aliran kerja yang ditetapkan dalam Manual Kualiti MS ISO 9000.
8.	Kegagalan Penguatkuasaan	<ul style="list-style-type: none"> • Melibatkan Jabatan/Agensi Kerajaan yang bertanggungjawab dalam penguatkuasaan undang-undang serta diperuntukkan Pegawai Penguatkuasa seperti Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) dan Polis Diraja Malaysia (PDRM).
9.	Kualiti Perkhidmatan Yang Tidak Memuaskan	<ul style="list-style-type: none"> • Perkhidmatan kaunter dan telefon; • Mengabaikan kerja-kerja penyelenggaraan; • Tidak sopan melayan pelanggan; • Kualiti perkhidmatan/penyelenggaraan yang rendah atau tidak mengikut piawaian serta jadual yang telah ditetapkan; dan

Sumber: Biro Pengaduan Awam

Dalam laporan *Asean Conference on Civil Service Matters* pada tahun 1993, disebutkan bahawa “pegawai-pegawai penjawat awam perlu digalakkan bukan sahaja untuk melaksanakan tanggungjawab mereka tetapi mereka juga hendaklah mendapatkan kepuasan peribadi apabila melaksanakan tugas dengan jayanya”. Ini menunjukkan bahawa masalah ketiadaan kepuasan dalam melaksanakan kerja sudah lama dibincangkan dan perbincangan ini bukan sahaja perbincangan peringkat tempatan tetapi telah menjangkau perbincangan peringkat lebih tinggi iaitu dalam Pertubuhan Negara-negara Asia Tenggara (ASEAN). Perlulah diingatkan di sini bahawa apabila seseorang itu tidak mempunyai kepuasan dalam tugas mereka maka mereka akan menunjukkan rasa ketidakpuasan dalam kerja mereka. Mungkin kerana inilah sebahagian penjawat awam tidak suka bermanis muka atau bercakap kasar semasa melayan pelanggan.

Pengurusan Sumber Manusia (PSM) perlu untuk memastikan kepuasan kerja anggota di dalam sesebuah organisasi dilaksanakan secara harmoni. Isu mengenai kepuasan kerja merupakan perkara yang sering menjadi perhatian dan agak sensitif serta tidak hairan sekiranya ia menjadi salah satu punca pertikaian di antara majikan dengan pekerja. Sejak dari dulu kajian terhadap kepuasan kerja adalah satu kebimbangan oleh penyelidik dalam menyumbang kepada strategi dan idea-idea yang berkaitan dengan pengurusan dalam menyelesaikan masalah di antara majikan dan pekerja.

1.3 Penyataan Masalah

Kebelakangan ini, ekoran daripada ekonomi dunia yang tidak stabil dan ditambahkan pula dengan isu mengenai turun naik matawang Malaysia di pasaran dunia. Menurut Watson (2010) sejak penurunan ekonomi peningkatan terhadap persaingan di dalam organisasi menjadi salah satu daripada tekanan kepada para pekerja untuk meningkatkan produktiviti. Organisasi terpaksa mengecilkan saiz kakitangan, pekerja terpaksa melaksanakan kerja selain kerja hakiki, pekerja perlu

Salah satu punca utama cabaran besar yang dihadapi oleh organisasi dalam era pemodenan ini ialah masalah kepuasan kerja iaitu untuk memastikan pekerja perlu melaksanakan tugas dengan ikhlas dan berintegriti. Fenomena ini diperjelaskan lagi dengan ancaman kesatuan-kesatuan sekerja seperti piket sekiranya tuntutan janji oleh majikan tidak ditunaikan. Situasi yang berlaku ini amat membimbangkan jika dibiarkan begitu sahaja. Menurut laporan Berita Harian, bertarikh 9 Oktober 2014, piket telah diadakan oleh kakitangan KTMB atas sebab ketidakpuasan hati pekerja kepada pihak pengurusan mereka. Piket itu adalah anjuran Kesatuan Pekerja-pekerja KTMB (Railwaymen's Union of Malaya – RUM) – antara kesatuan pekerja yang pertama di Malaysia. Sebanyak 18 pekerja digantung kerja manakala 97 orang pekerja lagi telah menerima notis tunjuk sebab dan dipanggil oleh pengurusan KTMB untuk siasatan dalaman. Ini menunjukkan ketidakpuasan hati kerja pekerja berlaku tanpa mengira pihak atasan mahupun bawahan.

Masalah kepuasan kerja juga boleh berlaku disebabkan beberapa perkara utama seperti ketidakseimbangan di dalam pemberian insentif, tekanan kerja, ruang kerja yang bosan, gaji yang rendah dan rakan kerja tidak sefahaman dan lain - lain. Apabila pekerja

berasa tidak puas hati dan tidak mendapat layanan yang selayaknya dia dalam organisasi, ia akan mewujudkan satu suasana kerja yang negatif.

Cabaran globalisasi yang melanda seluruh dunia ketika ini, memerlukan setiap negara menyusun strategi masing-masing agar tidak tersisih daripada arus kemajuan dunia. Walaupun terdapat pebagai usaha dan langkah yang telah dinyatakan di dalam bajet 2015 baru-baru ini."Ini menunjukkan betapa kerajaan secara berterusan mengambil berat dan prihatin terhadap kebajikan penjawat awam sama ada yang masih berkhidmat ataupun yang sudah bersara.

Isu lain berkaitan ketidakpuasan kerja adalah berkaitan dengan kekangan untuk kenaikan pangkat sering didengari memandangkan GLC's merupakan organisasi yang tertutup dan menyebabkan peluang kerjaya pekerja adalah terhad. Pekerja yang lama bekerja tidak dapat memperluaskan kerjayanya memandangkan kenaikan pangkat yang terhad. Pekerja perlu menunggu giliran kekosongan jawatan iaitu menunggu giliran pekerja yang berpencen. Fenomena ini berbeza dengan pihak swasta dimana pekerja yang berkelayakan dan proaktif akan dinaikan pangkat. Dalam hal ini, pekerja akan merasakan tiada kepuasan dalam kerja yang dijalankan. Laporan ini turut diperolehi daripada pengalaman yang dilalui oleh pengkaji sendiri. Rekod giliran yang layak dinaikkan pangkat di PKNK menunjukkan hampir seramai 20 orang kaitangan yang terpaksa menunggu giliran jawatan kenaikan pangkat. Justeru itu, pihak Pengurusan perlu menyemak semula masalah ini dan juga boleh menaikkan pangkat pekerja dengan menemptkan pekerja tersebut ke anak-anak syarikat GLC's yang lain. Mengamalkan dasar kenaikan pangkat yang adil dan berorientasikan kepada kebolehan serta pencapaian hasil kerja.

Menurut kajian Daud, (2010), terdapat juga rangka kerja organisasi penyusunan semula yang berlaku dalam bentuk pengecilan saiz, penggabungan, penutupan dan penyusunan semula tenaga pekerja telah memberi kesan kepada ramai pekerja setiap tahun. Keadaan ini menunjukkan bahawa jaminan pekerjaan yang tidak terjamin. Perasaan ragu-ragu dan takut sekiranya diberhentikan kerja pada bila-bila masa akan mempengaruhi emosi pekerja serta perasaan kepuasan kerja seseorang (Daud, 2010). Walau bagaimanapun, keadaan tersebut telah menjejaskan sektor awam berbanding pekerja sektor swasta untuk jaminan pekerjaan dalam sektor swasta adalah sangat rendah berbanding dengan sektor kerajaan, terutama bagi pekerja atau status kontrak tidak kekal.

Selain itu, penempatan pekerja di bahagian atau unit di dalam sesebuah organisasi perlu dikaji semula. Terdapat juga pekerja yang mempunyai latar belakang pendidikan yang khusus tapi tidak ditempatkan di bahagian yang sesuai dalam organisasi tersebut. Hal ini akan merugikan pihak organisasi kerana pengetahuan yang sepatutnya dikongsi tidak dapat dikemukakan. Justeru itu, pihak pengurusan sumber manusia perlu membuat semakan semula agar kepuasan kerja dapat dicapai dan melahirkan pekerja yang berkualiti. Mengikut pengalaman pengkaji wujud ketidakpuasan kerja sekiranya tugas yang diberikan berlaianan dengan bidang pendidikan yang telah dipelajari oleh pekerja. Kesungguhan dan minat dalam menjalankan tugas tidak dapat dilaksanakan dengan baik dan wujud perasaan tidak selesa serta ponteng kerja kerana tidak gembira

Pelbagai tindakan serta usaha yang dilakukan untuk membantu mengurangkan masalah ketidakpuasan kerja iaitu Perdana Menteri Malaysia, Datuk Seri Najib telah memperkenalkan Gagasan 1Malaysia dengan melaungkan slogan 'Rakyat Didahulukan,

Pencapaian Diutamakan'. Kerajaan Malaysia sedang berusaha meningkatkan mutu perkhidmatan sektor awam dan kepuasan kerja dikalangan kakitangan. Menyadari akan hakikat ini, pelbagai usaha telah dilakukan oleh pihak pengurusan syarikat untuk memaksimumkan tahap kepuasan kerja pekerja. Antaranya ialah dengan menambah baik kualiti kehidupan pekerja. Justeru itu, beberapa langkah telah dilaksanakan bagi meningkatkan semula momentum kepada anggota awam untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberi. Perdana Menteri Malaysia, Datuk Seri Najib Tun Razak ketika dalam ucapan pada Majlis Perdana Perkhidmatan Awam ke-14 pada 17 Jun 2015 telah mengumumkan sebanyak 1.1 juta penjawat awam bakal menikmati kenaikan kadar imbuhan tetap perumahan berkuat kuasa November. Menurut Dato seri Najib, kadar baharu terendah imbuhan tetap perumahan dinaikkan kepada RM300 sebulan berbanding RM180 buat masa ini. Penyelarasan kenaikan itu akan dibuat secara berperingkat, sehingga ke Gred 41.

Selain itu, pengumuman oleh Perdana Menteri Malaysia dalam Bajet 2016 pada 23 Oktober 2015 memberikan motivasi kepada semua kakitangan awam. Faedah pemindahan gaji bersamaan satu kenaikan gaji tahunan mengikut gred bukan sahaja dapat meringankan beban kakitangan awam, malah menaikkan semangat untuk terus berkhidmat dalam sektor awam. Kenaikan gaji minimum anggota awam daripada RM900 sebulan kepada RM1,200.00. Kesemua ini akan berkuatkuasa pada Julai 2016. Ditambah pula dengan pemberian khas sebanyak RM500.00 kepada semua penjawat awam. Namun segala usaha itu diharapkan sedikit sebnayak dapat meningkatkan tahap kepuasan pekerja.

Dalam sesebuah organisasi, pengurusan sumber manusia yang ingin meningkatkan prestasi kerja secara hakikinya memerlukan penyertaan holistik para

pekerja mereka terutamanya yang bermotivasi tinggi. Oleh itu, motivasi dilihat sebagai salah satu pendekatan terbaik yang boleh digunakan untuk mencapai matlamat tersebut. Tidak dapat dinafikan bahawa motivasi menjadi faktor yang sangat penting dalam mencapai prestasi kerja yang dikehendaki oleh syarikat. Kebanyakan masalah yang wujud dalam organisasi pada masa kini adalah akibat daripada kepuasan kerja yang rendah.

Sikap negatif sebegini boleh merosakkan diri sendiri serta akan membawa kesan buruk terhadap kemajuan dan kelangsungan sesebuah organisasi. Jika tidak ditangani dengan segera, secara tidak langsung ia akan menyebabkan reputasi dan prestasi organisasi menurun dan terjejas. Senario ini akan menghalang usaha organisasi mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Selain itu, misi dan visi yang telah digariskan oleh organisasi tidak akan menjadi realiti kesan daripada sikap negatif tersebut.

Justeru itu, adalah penting bagi sesebuah organisasi memahami konsep motivasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya secara mendalam agar kecemerlangan organisasi yang diimpikan dapat digapai dengan jayanya. Maka, kajian yang dijalankan ini bertujuan untuk mengenalpasti peranan amalan sumber manusia dan keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi terhadap kepuasan kerja dapat dilaksanakan dengan baik.

Faktor-faktor kepuasan kerja mempengaruhi faktor motivasi. Terdapat ramai ahli psikologi yang mengemukakan teori motivasi. Kebanyakan teori motivasi boleh dibahagikan kepada dua jenis iaitu yang berasaskan keperluan dan teori berasaskan proses kognitif. Walaubagaimanapun, Teori Keperluan Maslow, Teori Herzberg dan Teori Pencapaian McClelland merupakan teori yang paling digemari oleh para pengkaji.

Manakala, teori yang berasaskan teori kognitif merujuk kepada teori dan Jangkaan Vroom Teori Ekuiti Adam teori yang berasaskan kognitif merujuk kepada Teori Jangkaan Vroom dan Teori Ekuiti Adam. Walaubagaimanapun pengkaji hanya memilih dua Teori tersebut iaitu Teori Maslow dan Teori Herzberg sahaja kerana ia merangkumi mengenai kesemua aspek seseorang individu atau pekerja.

Kajian berkaitan kepuasan kerja menjadi tumpuan ahli akademik dan pengkaji pada masa kini memandangkan masalah ini merupakan masalah yang sering berlaku di dalam organisasi. Tambahan pula kajian terhadap kepuasan kerja di GLC's masih perlu diterokai memandangkan kajian ini masih belum banyak dijalankan.

1.4 Persoalan Kajian

Berdasarkan pernyataan masalah dan objektif kajian, terdapat beberapa persoalan yang wujud seperti berikut:-

- Bagaimanakah terdapat hubungan Amalan Sumber Manusia terhadap Kepuasan Kerja?
- Bagaimanakah terdapat hubungan Keseimbangan Tuntutan Kerja-Tanggungjawab Peribadi terhadap Kepuasan Kerja?

1.5 Objektif Kajian

Kajian ini terbahagi kepada dua objektif iaitu objektif umum dan objektif khusus.

1.5.1 Objektif Umum

Secara umumnya, kajian ini bertujuan untuk melihat perhubungan antara Amalan Sumber Manusia dan Keseimbangan Tuntutan Kerja – Tanggungjawab Peribadi terhadap kepuasan kerja pekerja di tempat kerja.

1.5.2 Objektif Khusus

- I. Mengenalpasti hubungan Amalan Sumber Manusia terhadap Kepuasan Kerja.
- II. Mengenalpasti hubungan Keseimbangan Tuntutan Kerja-Tanggungjawab Peribadi terhadap Kepuasan Kerja.

1.6 Skop Kajian

Kajian ini dijalankan bagi mengenalpasti hubungan di antara pemboleh ubah tidak bersandar iaitu Amalan Sumber Manusia dan Keseimbangan Tuntutan Kerja-Tanggungjawab Peribadi, manakala pemboleh ubah bersandar adalah Kepuasan Kerja.

Kajian ini memfokuskan kepada kumpulan sokongan I dan II. Rasional memilih kakitangan ini kerana mereka merupakan kumpulan pekerja yang paling besar di dalam organisasi. Selain itu, kumpulan ini merupakan mereka yang menentukan samada misi dan visi sesebuah organisasi tercapai.

Kajian ini dilaksanakan di tiga buah GLC's yang dipilih iaitu Perbadanan Kemajuan Negeri Kedah, Perbadanan Menteri Besar dan Yayasan Islam Negeri Kedah. Rasional pemilihan GLC's tersebut disebabkan terdapat ramai pekerja yang bermasalah.

Rasional memilih GLC's ini adalah kerana organisasi ini menjalankan pengurusan operasi yang Ketiga-tiga GLC's ini juga melaksanakan dasar polisi dan prosedur yang sama. GLC's yang dipilih ini terletak di Bandar Alor Setar dan merupakan GLC's yang aktif dan menjalankan pengurusan operasi serta banyak memberi sumbangan kepada Kerajaan Negeri Kedah. Walaupun tidak terdapat semua wakil daripada GLC's tetapi organisasi yang dipilih ini sudah memadai untuk menyelesaikan konflik yang timbul dalam kumpulan yang diwakilinya secara pengedaran soal selidik. Oleh yang demikian, kajian ini mengambil keputusan untuk memilih GLC's dari kumpulan sokongan I dan II sebagai responden kajian.

1.7 Kepentingan Kajian

Hasil kajian boleh membantu pihak pengurusan GLC'S merangka strategi-strategi untuk meningkatkan tahap kepuasan pekerja kumpulan sokongan I dan II dan seterusnya mengurangkan konflik antara pekerja dan majikan dan akhirnya akan meningkatkan kecekapan dan kebersanan organisasi .

Dapatan kajian lepas mendapati penyelia harus memastikan pekerja dilatih dan menyedari kepentingan dan kesan positif persekitaran kerja yang membolehkan pekerja untuk memikul tanggungjawab kerja dan keluarga (Allen, 2001). Dapatan kajian ini penting kepada pengurusan sumber manusia dalam sesebuah organisasi. Hasil kajian dan cadangan kajian dalam beberapa cara membantu mengurangkan kerja pengamal sumber dan keluarga konflik manusia yang dihadapi oleh pekerja dan juga meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi dalam memastikan matlamat organisasi dapat dicapai dengan lebih cepat.

Selain itu, kajian ini penting untuk membantu pihak pengurusan membuat polisi dan dasar baru bagi membantu para pekerja dalam meningkatkan kepuasan pekerja serta menghasilkan produktiviti yang baik. Dengan mengenalpasti masalah yang dihadapi oleh para pekerja juga pihak pengurusan dapat mengurangkan jurang konflik yang berlaku di dalam sesebuah organisasi dan perasaan gembira dan harmoni dapat diterapkan.

Di samping itu, sekiranya organisasi mempunyai pengetahuan mengenai faktor-faktor untuk meningkatkan kepuasan kerja, berkemungkinan besar masalah ini dapat dikurangkan. Senario ini akan memberi implikasi yang baik kepada organisasi mempunyai lebih ramai anggota yang berkaliber. Sebagaimana yang sedia maklum, sikap anggota yang berkolerasi dengan faktor pendorong mungkin boleh dijadikan peramal akan sikap mereka di tempat kerja pada masa akan datang.

Di dalam sesebuah organisasi pengurusan sumber manusia merupakan bahagian yang mempunyai hubungan paling terdekat dengan seseorang individu atau kakitangan organisasi. Dalam perkara ini, untuk memenuhi keperluan dan kehendak pelanggan dan juga membantu organisasi dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Pengurusan sumber manusia berperanan penting dalam memastikan strategi pembangunan sumber manusia dapat direalisasikan serta mencapai kejayaan dengan cemerlang.

Di samping itu juga, ia memberi tumpuan kepada pencapaian dan keperluan dan kehendak pelanggan, di mana ia boleh membantu organisasi memenuhi keperluan pelanggan. Pengurusan sumber manusia adalah satu aspek penting dalam strategi pembangunan sumber manusia yang merupakan kunci kepada kejayaan organisasi.

Pekerja adalah aset yang paling penting dan berharga jika dibandingkan dengan sumber-sumber lain dalam organisasi.

Kepuasan kerja mempunyai kaitan dengan prestasi kerja. Perkara ini telah dibuktikan oleh beberapa kajian sebagai contoh kajian yang telah dijalankan oleh Cranny, Smith dan Stone (Cranny, Smith dan Stone, 1992) yang menunjukkan terdapat hubungkait diantara kepuasan kerja dengan prestasi kerja di dalam organisasi. Kepuasan kerja juga dikatakan mempunyai kesan yang jelas terhadap para pekerja para serta majikan juga (Weiten, Llyod dan Lashley, 1991).

Pihak pengurusan yang mengetahui punca konflik ini dapat menggunakan strategi paling relevan dan berkesan untuk memberi motivasi kepada para pekerja mereka dan pada masa yang sama beliau dapat mengelakkan kos yang tidak perlu. Akhir sekali, kajian ini dijalankan bertujuan untuk memberi inspirasi kepada para pekerja terutama pekerja berpengalaman yang akan mempengaruhi pekerja baharu.

Hasil daripada kajian, ini diharapkan dapat memberi penjelasan terhadap tahap kepuasan kerja yang mempengaruhi komitmen kerja kakitangan GLC's terhadap organisasi. Selain itu, secara tidak langsung pihak organisasi dapat merangka strategi-strategi tertentu untuk meningkatkan tahap kepuasan pekerja mereka serta dapat mengurangkan konflik antara majikan dan pekerja. Kajian ini juga adalah penting untuk membentuk persefahaman pihak pengurusan atasan dan pekerja bawahan serta dapat memperkukuhkan kerjasama di dalam sesebuah organasi tersebut.

Justeru itu, sorotan kajian berkaitan boleh menyumbang kepada teori awal mengenai kepuasan kerja iaitu Teori Herzberg dan penemuan-penemuan kajian terdahulu serta menemukan dimensi-dimensi baru terhadap terhadap kepuasan kerja.

1.8 Definisi Konsep

Menurut Garrard (2007) untuk menghasilkan kajian yang sempurna ialah dengan membiasakan diri dengan kajian yang ditulis oleh penyelidik terdahulu serta mengenalpasti dengan jelas bagaimana para penyelidik telah mengembangkan idea dari semasa ke semasa. Justeru itu, bahagian ini akan menerangkan berkenaan definisi asas bagi kepuasan kerja, amalan sumber manusia dan keseimbangan tuntutan kerja berserta dimensinya.

1.8.1 Kepuasan Kerja

Menurut Carell, et al. (1997) menakrifkan kepuasan kerja sebagai sikap seorang pekerja terhadap kerjanya yang berpunca daripada beberapa aspek kerjanya, seperti gaji, kenaikan pangkat, penyeliaan dan rakan pekerja yang mempengaruhi persepsi pekerja terhadap kerjanya.

Kepuasan kerja merujuk kepada tindakbalas emosi yang menyeronokkan kepada seseorang itu dalam melaksanakan tugas atau tanggungjawab yang diberikan oleh majikan. Walaupun terdapat juga kesukaran dalam melaksanakan tugas tersebut tetapi dipengakhiran kerja yang dilaksanakan telah memberi kepuasan kepada pekerja tersebut. Menurut, Klein & Ritti (1984) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan hasil di dalam sesuatu situasi kerja dimana ia dapat memberi perasaan yang positif.

1.8.2 Amalan Sumber Manusia

Amalan pengurusan sumber manusia adalah fungsi yang dijalankan dalam sesebuah organisasi untuk memudahkan pemprosesan pekerja dengan lebih berkesan untuk mencapai matlamat organisasi serta individu. Terdapat perbezaan dari segi jenis dan bilangan amalan pengurusan sumber manusia yang dikaji dan bergantung kepada tujuan kajian tersebut. Amalan pengurusan sumber manusia yang sering dikaji antaranya ialah pemilihan, latihan dan pembangunan, pembangunan kerjaya, penilaian prestasi, ganjaran, keselamatan dan kesihatan pekerjaan serta hubungan pekerja (Norasmah, Zuraidah & Mohd Izham, 2010).

Sumber manusia didefinisikan sebagai sekumpulan kakitangan dan pekerja yang berkhidmat dalam sesebuah organisasi. Justeru itu, sumber manusia adalah penting dalam membantu dan memastikan sesebuah organisasi terus wujud.

Pengurusan sumber manusia diwujudkan untuk memastikan bahawa seseorang yang bekerja oleh organisasi boleh menjalankan kerja dengan cekap dan berkesan, dan mereka dapat menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi. Pada masa lalu, sumber manusia yang dikenali sebagai 'kos' kepada organisasi yang kena dibayar itu dibayar gaji, faedah dan ganjaran cuti, bonus dan manfaat kesihatan. Walau bagaimanapun, dalam era transformasi, ia lebih dikenali sebagai 'aset' kepada organisasi. Malah, manusia adalah penting bagi sebuah organisasi supaya boleh bergerak dengan lancar. Namun di era globalisasi telah mencetuskan betapa pentingnya organisasi menghargai kepentingan kualiti kerja yang ditunjukkan oleh kakitangan dan pekerja. Oleh itu, pihak pengurusan tertinggi organisasi perlu memastikan tenaga kerja yang mampu memimpin organisasi

dengan memmanifestasikan misi, objektif dan saranan korporat, dengan kata lain *'making things happen'*.

1.8.3 Keseimbangan Tuntutan Kerja-Tanggungjawab Peribadi

Greenhaus, Collins dan Shaw (2003) mendefinisikan keseimbangan tuntutan kerja dan tanggungjawab peribadi merupakan tanggungjawab pekerja dan mereka terikat dengan keseimbangan kerja tanggungjawab peribadi iaitu, tanggungjawab kepada keluarga, kerja, kehidupan dan perlu berpuas hati dengan kerja tersebut.

1.9 Pembahagian Bab Dalam Tesis

Struktur kertas kerja ini boleh dibahagikan kepada lima bahagian. Bab 1 merupakan pengenalan kepada kajian yang meliputi latar belakang kajian, pemasalahan dan persoalan kajian, skop kajian, kepentingan kajian, definisi operational dan cadangan pembahagian bab-bab yang terlibat dalam penulisan ilmiah ini.

Bab 2 meliputi penerangan konsep-konsep penting yang digunakan dan turut membincangkan secara meyeluruh mengenai kajian-kajian lepas. Bab ini turut mengemukakan hubungan antara Amalan Sumber Manusia dan Keseimbangan Tuntutan Kerja-Tanggungjawab Peribadi dengan Kepuasan Kerja. Selain itu, pembentukan hipotesis dan justifikasi terperinci dalam pembentukan kerangka konseptual yang dicadangkan turut dibincangkan. Terakhir sekali jadual kajian lepas dan jurang kajian yang akan dikemukakan sebagai panduan dalam kajian ini dan kajian akan datang.

Bab 3 merupakan metodologi kajian yang membincangkan mengenai rekabentuk kajian. Bab ini meliputi penerangan mengenai unit analisis dan teknik persampelan yang

digunakan dalam memilih responden kajian. Selain itu, bab ini juga mengemukakan teknik pengumpulan data yang akan digunakan dan instrumen kajian bagi mengukur setiap pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini. Kaedah analisis data yang digunakan pula dibincangkan berdasarkan objektif dan hipotesis kajian. Akhir sekali bab ini akan memaparkan hasil dapatan kajian rintis dan keputusan kebolehpercayaan instrument kajian yang digunakan.

Bab 4 merupakan dapatan kajian yang akan meninjau mengenai latar belakang demografi responden, analisis deskriptif, analisa kolerasi yang memaparkan hubungan antara setiap pemboleh ubah bebas dan bersandar dan analisis regresi bagi melihat pengaruh faktor-faktor yang terlibat. Bab ini juga mengetengahkan pembentukan semula hipotesis berdasarkan faktor analisis. Terakhir sekali ringkasan keputusan ujian hipotesis kajian dikemukakan untuk memberi gambaran yang jelas mengenai hasil kajian yang diperolehi.

Bab 5 merupakan bab yang terakhir dan mengutarakan mengenai perbincangan dapatan kajian serta kesimpulan secara keseluruhannya. Bahagian ini akan membincangkan secara terperinci hasil kajian berdasarkan objektif yang telah digariskan. Sumbangan kajian secara teoritikal dan praktikal turut diketengahkan untuk melihat kepentingan kajian ini. Akhir bab ini akan membincangkan secara menyeluruh mengenai batasan kajian dan cadangan kajian masa hadapan.

BAB 2

ULASAN KARYA

2.1 Pendahuluan

Bab ini menerangkan berkenaan definisi, konsep dan kajian-kajian berkaitan dengan kepuasan kerja, hubungan amalan sumber manusia dan polisi keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi yang pernah dilakukan di dalam bidang ini. Bab ini dimulai dengan penerangan mengenai kepuasan kerja. Kedua, teori motivasi yang terdiri daripada Teori Kandungan dan Teori Proses yang bersesuaian dengan kajian yang dijalankan. Ketiga mengenai keseimbangan tuntutan kerja serta dimensi-dimensinya.

2.2 Kepuasan Kerja

Pelbagai definisi telah diberikan berkaitan dengan kepuasan kerja antara definisi-definisi tersebut saling berhubungan antara aspek kerja termasuk sikap terhadap rakan sekerja, penyelia, pengurusan atasan, persekitaran kerja dalam satu tindakan yang menyeluruh.

Konsep kepuasan kerja sering dibincangkan oleh para penulis sejak dulu lagi dan berkembang mengikut peredaran semasa sehingga sekarang. Menurut Vroom (1964), kepuasan kerja merupakan tindakan yang dilakukan oleh seseorang samada diakhir kerja tersebut hasil yang diperolehi diingini ataupun tidak diingini. Selain itu, menurut

Smith *et al.* (1969) telah merujuk kepuasan kerja sebagai satu tindakbalas kerja yang efektif terhadap situasi dalam organisasi. Sementara itu, Locke (1976) dan Middlemist *et al.* (1983) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi pekerja yang menggalakkan seseorang untuk terus bekerja. Manakala, Bullock (1984) mendefinisikan bahawa kepuasan kerja merupakan satu perasaan emosi terhadap yang menunjukkan keseronokan kepada kerja.

Menurut Robbin (1996), faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti hubungan antara rakan sekerja, hubungan dengan penyelia, mematuhi peraturan dan dasar organisasi, pencapaian tahap prestasi, peluang keadaan kerja, pekerja, pengawasan, gaji dan pangkat juga penting untuk memastikan kepuasan kerja, Pengalaman sesuatu pekerjaan oleh Nelson Et Quick,(2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai emosi yang positif dan menyeronokkan. Menurut Steers,(1988) berpandangan kepuasan kerja sebagai faktor utama yang mempengaruhi prestasi pekerja kerana ia akan memberi kesan kepada produktiviti kerja dan memberi kesan kepada prestasi organisasi. Namun begitu, Bullock (1984) berpandangan kepuasan kerja bukan penyebab utama meningkatkan prestasi kerja seseorang itu tetapi sebaliknya iiatu hanya mengurangkan ketidakhadiran pekerja di tempat kerja sahaja. Menurut Werther Et Davis,(1985) kepuasan kerja juga turut membantu mengekalkan pekerja di dalam organisasi.

Kesimpulannya, konsep kepuasan merujuk kepada perasaan seronok dan menggembirakan dalam membuat sesuatu perkara (Bullock, 1984; Middlemist *et al.*, 1983.), dicapai apabila individu itu berpuas hati dengan kerja yang dilakukan (Organ a Bateman, 1991) dan apabila persekitaran kerja telah memenuhi keperluan mereka (Dawis Et Lofquist, 1984).

Selain itu, ada beberapa kajian yang dibuat dan menyatakan keinginan pekerja untuk kekal dalam organisasi boleh diukur. Menurut Hewitt (2004), terus mencerminkan keinginan untuk setiap komitmen yang diberikan oleh pekerja organisasi. Keinginan untuk terus kekal mempunyai kesan positif. Menurut Liu (2000) mendefinisikan pekerja akan terus kekal sekiranya mempunyai kepuasan kerja serta keinginan untuk terus kekal berkerja di dalam organisasi lebih tinggi berbanding untuk berhijrah ke organisasi lain. Perkara ini turut dipersetujui oleh Gan Siok Hoy (2011), pekerja akan berazam terus kekal mempunyai hubungan yang positif kepada organisasi bagi perolehan setiap pekerja akan memberi kesan kepada organisasi itu sendiri.

Menurut Desler (2005) dalam Site Nora Isa (2011), strategi amalan sumber manusia perlu dijalankan untuk menguruskan setiap pekerja. Langkah ini merupakan satu usaha untuk membentuk dan penambahbaikan prestasi pekerja. Sekiranya seseorang ketua memastikan amalan pengurusan sumber manusia berjalan dengan baik, maka ia akan memberikan kelebihan kompetitif yang berkekalan kepada organisasi (Collins dan Clarck, 2003). Setiap individu perlu memastikan penglibatan dalam pekerjaan mereka memberi kesan yang positif. Amalan pengurusan sumber manusia tidak akan berjaya dalam sesebuah organisasi jika tidak ada kerjasama di antara pekerja dan majikan. Menurut Nicole (2007) dalam Site Nora Isa (2011) dalam memastikan pengurusan sumber manusia yang berkesan kerjasama semua pihak, sama ada pihak atasan atau orang bawahan harus erat untuk memastikan bahawa amalan pengurusan sumber manusia boleh memberikan kelebihan dalam daya saing. Selain itu, melalui pemberian latihan bagi pendedahan awal kepada para pekeja juga dalah satu proses yang bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kemahiran pekerja atau individu yang sedia ada.

Keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi telah lama menjadi tumpuan akademik dan pengurusan organisasi (Guest, 2002:255). Sverko, Arambasic dan Galesic (2002:282) dan telah mendefinisikan keseimbangan tuntutan kerja tanggungjawab peribadi sebagai:

...an elusive term used to describe a state of harmonious or satisfying arrangement between an individual's work obligations and his or her personal life. We define it as appropriate arrangement of role-time commitments that allows for good functioning at work and at home, with minimum role conflict and maximum satisfaction.

Greenhaus, Collins dan Shaw (2003) mendefinisikan keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi iaitu mengenai sesorang individu atau pekerja yang terikat dengan tuntutan kerja dan keseimbangan tanggungjawab kepada keluarga dan kehidupan dan berpuas hati dengan dengan keadaan tersebut. Sekiranya sesorang pekerja itu memiliki keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi yang baik, maka mereka akan memberikan komitmen antara kerja dan domain kehidupan (Virick, Lily dan Casper, 2007:465). Dengan itu, apat disimpulkan bahawa pemahaman konsep keseimbangan tuntutan kerja yang berkaitan dengan tanggungjawab peribadi untuk keupayaan seseorang untuk mentadbir dengan berkesan kepada kerja yang dilakukan dalam kerjayanya, termasuk semua peristiwa-peristiwa penting kepada orang itu. Contohnya seperti penjagaan kesihatan, perkembangan keluarga, aktiviti berkumpulan atau berpasukan, waktu berehat, beriadah dan sebagainya. Keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi adalah perkara-perkara yang sering dibangkitkan dalam konteks kerja organisasi di pelbagai tingkah laku semula jadi dan pekerja. Menurut Dundas (2008:7) menyatakan bahawa keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab

peribadi merupakan perkara yang signifikan dalam sesebuah organisasi sekarang kerana berperanan untuk memastikan sesorang pekerja mempunyai perasaan gembira untuk kekal bekerja serta menunjukkan komitmen kerja yang baik.

Menurut Broers (2005), berdasarkan kajian-kajian lepas mendapati bahawa keupayaan untuk menyeimbangkan antara tuntutan kerjaya dan kehidupan peribadi keperluan yang sangat mencabar, walaupun bagaimanapun ia dapat memberi satu kepuasan iaitu kerja dan kehidupan. Heraty, Morley dan Cleveland (2008) pula menyatakan bahawa antara pekerjaan dan kehidupan mempunyai kaitan yang agak kompleks dan perlu dijadikan tumpuan kajian daripada pelbagai pihak bagi menentukan kaedah terbaik supaya dapat menyeimbangkan kedua-dua elemen penting ini. Namun, terdapat dua isu utama dalam menghuraikan mengenai amalan dan polisi keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi dalam organisasi adalah seperti yang dinyatakan oleh Guest (2002) iaitu: isu berkaitan dengan kerja-kerja yang boleh menjadi punca ketidakseimbangan antara kerja dan kehidupan, atau persatuan perkembangan dalam kehidupan yang menyebabkan ketidakseimbangan antara kerja dan kehidupan.

Contohnya, kajian yang dijalankan oleh Forsyth dan Polzer-Debruyne (2007) keatas 23 buah organisasi di New Zealand menunjukkan bahawa terdapat satu pertiga daripada responden kaji selidik yang mempercayai organisasi mereka tidak begitu mengambil berat dalam melaksanakan dan menyokong dasar-dasar mengimbangi tuntutan kerja, tanggungjawab peribadi, dan ini membawa kepada kepuasan kerja mereka semakin menurun. Kajian oleh McDonald, Guthrie, Bradley dan Shakespeare-Finch (2005) menyatakan bahawa organisasi tidak mengambil berat dalam mengendalikan polis di tempat kerja akan mewujudkan rasa bimbang dan tekanan kepada pekerja.

Penemuan kajian selanjutnya menyatakan keseimbangan tuntutan kerja, tanggungjawab akan memberi kesan kepada sikap yang lemah, tingkah laku ke arah disiplin, ketidak puasan hati bekerja, dan juga terdetik di dalam hati untuk untuk berhenti atau berhijrah ke organisasi lain.

2.2.1 Amalan Sumber Manusia

Menurut Huang (2000), Peranan Amalan Sumber Manusia merupakan salah satu bidang yang mempengaruhi pekerja untuk kekal di organisasi tersebut, tahap kepuasan kerja dan memberikan komitmen kepada organisasi yang mana bertujuan untuk mewujudkan tahap kemahiran dan produktiviti yang lebih tinggi, meningkatkan kualiti dan kecekapan. Sebagaimana yang diketahui, pengurusan sumber manusia adalah fungsi yang dijalankan dalam sesebuah organisasi bagi memudahkan pekerja untuk menguruskan dengan berkesan untuk mencapai matlamat organisasi dan individu.

Dalam mengkaji amalan pengurusan sumber manusia, terdapat perbezaan dalam beberapa amalan pengurusan sumber manusia yang telah dikaji dan bergantung kepada tujuan kajian. Amalan pengurusan sumber manusia sering dikaji ini adalah pemilihan, latihan dan pembangunan, pembangunan kerjaya, penilaian prestasi, saraan, keselamatan dan kesihatan dan pekerjaan (Norasmah, Zuraidah & Mohd Izham, 2010). Dalam kajian ini hanya membincangkan tentang sebahagian fungsi pengurusan sumber manusia iaitu, gaji, ganjaran, latihan dan pembangunan serta peluang kenaikan pangkat atau perkembangan kerjaya.

Pengurusan sumber manusia adalah satu aspek yang perlu diberi penekanan oleh semua pihak pengurusan dalam sesebuah organisasi. Ini adalah kerana sebagai pekerja adalah elemen penting dan berharga dalam mencapai keberkesanan untuk mencapai matlamat organisasi. Antara fungsi-fungsi sumber manusia adalah pampasan, ganjaran, penghargaan, perancangan dan sumber manusia pengambilan, pemilihan dan sosialisasi, latihan merupakan aspek yang membantu mencapai pengurusan sumber manusia yang berkesan.

Selain itu, di dalam pengurusan sumber manusia juga perlu diberi penekanan terhadap latihan para pekerja. Latihan adalah satu kaedah yang bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kemahiran, pekerja berpengetahuan atau individu yang sedia ada. Melatih pekerja didedahkan dengan strategi, kaedah dan proses untuk meningkatkan kapasiti dan keupayaan pekerja dalam organisasi. Kajian daripada Mohamed (2006) menyatakan kajian telah dibuat membuktikan bahawa terdapat hubungan yang positif antara kemajuan latihan dan pembangunan keyakinan mereka dalam organisasi dan akan dapat untuk mengurangkan niat mereka untuk menukar tempat kerja ke organisasi lain

Menurut Mohamad (2011), hasil kajian mendapati terdapat hubungan positif yang signifikan dengan niat untuk pekerja untuk kekal dalam pembangunan kerjaya. Manakala kajian dari Santhapparaj dan Alam (2005) turut menyatakan kajian yang dibuat ke atas pensyarah mendapati bahawa jika mereka mendapat peluang untuk membangunkan kerjaya mereka, keinginan mereka untuk kekal dalam organisasi yang semakin meningkat.

Ganjaran merupakan salah satu elemen penting dalam pengurusan sumber manusia yang memberi tumpuan kepada perancangan, pengurusan, mengawal pelbagai berbentuk kewangan dan bukan kewangan, manfaat ini diberi kepada kakitangan sebagai menghargai perkhidmatan yang mereka (Gan Siok Hoy, 2011). Ganjaran bukan monetori adalah ganjaran dalam bentuk faedah seperti kemudahan atau kepuasan untuk setiap individu, manakala ganjaran kewangan seperti pelarasan wang yang diberikan kepada pekerja sebagai balasan (Site Nora Isa, 2011). Menurut Silverman (2004), ganjaran dan pampasan yang diberikan kepada pekerja meningkatkan motivasi pekerja serta mewujudkan persekitaran kerja yang baik.

Ini menunjukkan bahawa ganjaran dan imbuhan mempunyai hubungan yang positif kepada niat pekerja untuk kekal di organisasi. Menurut Mohd (2011) pula menyatakan pekerja akan memberi komitmen yang lebih besar jika ganjaran yang diterima mengikut sumbangan kerja yang dijalankan oleh mereka. Imbuhan dan ganjaran adalah salah satu perkara yang penting dalam pengurusan sumber manusia kerana ia adalah faktor yang menentukan keinginan pekerja untuk kekal dalam organisasi, atau berhijrah kepada organisasi lain (Arnolds, 2001). Ganjaran adalah faktor penting, terutama yang melibatkan pensyarah yang ingin meninggalkan organisasi.

Walaupun bagaimanapun, terdapat juga kelemahan lain yang sering berlaku di dalam sesebuah organisasi iaitu mengenai penialain prestasi pekerja. Pegawai penilaian perlu menilai setiap individu dibawah selian mereka telus bagi menentukan tahap prestasi mereka bersesuaian dengan kerja. Menurut Argunis

(2009), pengurusan prestasi adalah satu proses yang agak panjang untuk mengenal pasti, menilai dan menubuhkan prestasi individu dan memastikan prestasi mereka sejajar dengan matlamat organisasi. Penilaian prestasi adalah elemen penting dalam organisasi untuk memastikan bahawa prestasi individu dinilai secara adil dan berdasarkan penilaian yang dijalankan.

2.2.2 Keseimbangan Tuntutan Kerja-Tanggungjawab Peribadi

Keseimbangan tuntutan kerja dengan tuntutan peribadi memberi makna bahawa kita mempunyai masa untuk bekerja dan masa untuk menikmati kehidupan dalam peribadi dan keluarga. Banyak penyelidikan menyatakan mengenai korelasi antara kerja dan kehidupan keluarga merujuk kepada keseimbangan tuntutan kerja dan dasar organisasi, keseimbangan tuntutan kerja dan budaya organisasi, keseimbangan tuntutan kerja dan pengurusan sumber manusia, keseimbangan tuntutan kerja dan komitmen kerja, keseimbangan tuntutan kerja dan ketidakhadiran, dan kesaksamaan gender, keseimbangan tuntutan kerja dan kehidupan keluarga, dan banyak lagi.

Terdapat beberapa kajian yang memeriksa keseimbangan tuntutan kerja dan pekerja kesejahteraan. Kajian-kajian ini bagaimanapun kebanyakannya dijalankan di Amerika Syarikat (contohnya Grzywacz & Marks, 2000), United Kingdom (contohnya Bijaksana, Bond & Meikle, 2003), Australia dan New Zealand (contohnya Bochner, 2003). Selain itu, beberapa penyelidik (contohnya Greenhaus, Collins & Shaw, 2003; dan Grzywacz & Marks, 2000) mendapati kehidupan keluarga sebagai masa yang dihabiskan dengan suami atau isteri dan

anak-anak, mengabaikan aspek-aspek yang penting di dalam keluarga, seperti masa yang dihabiskan dengan ibu bapa, adik-beradik dan saudara-mara lain.

Kajian juga menunjukkan beberapa definisi keseimbangan tuntutan kerja. Menurut Clarke, Koch dan Hill (2004, p.121) menyatakan bahawa keseimbangan tuntutan kerja adalah "keseimbangan atau mengekalkan rasa keseluruhan keharmonian dalam kehidupan". Clark (2000, p.751) menerangkan Keseimbangan Tuntutan Kerja sebagai "kepuasan dan berfungsi baik di tempat kerja dan di rumah, dengan sekurang-kurangnya konflik peranan". Tumpuan kepada kerja dan keluarga adalah penting kerana keluarga dan kerja dianggap sebagai elemen yang paling penting dalam kehidupan semua orang, dan tuntutan yang bersaing dari kerja dan kehidupan keluarga menyebabkan konflik dan memberi kesan negatif kepada kesejahteraan pekerja (Clark, 2000; frone, 2000). Oleh itu, keseimbangan tuntutan kerja yang baik dan kesejahteraan boleh dicapai apabila terdapat konflik peranan, dan juga ada pihak yang berpuas hati dengan kerja mereka dan peranan keluarga (Clark, 2000). Kesan ketidak keseimbangan tuntutan kerja adalah seperti kemurungan dan kesusahan, yang membawa kepada produktiviti yang lebih rendah, pengurangan kualiti kerja, ketidakhadiran yang lebih tinggi dan penurunan perolehan kakitangan (Seligman, 2011; Hill, 2005)

Penyelidikan kerja-keluarga secara umumnya dikuasai oleh kajian keluarga dan mengganggu peranan kerja. Walaubagaimanapun, kerja-kerja dan kajian peningkatan peranan keluarga seolah-olah semakin meningkat sejak beberapa tahun kebelakangan ini (Grzywacz & Marks, 2000). Bekerja dengan gangguan berkaitan peranan keluarga menunjukkan bahawa tanggungjawab dalam bidang-bidang yang berasingan seperti kerja-kerja dan keluarga bersaing

antara satu sama lain dari segi masa yang terhad, sumber psikologi dan tenaga fizikal, yang membawa kepada kesan negatif dalam kedua-dua bidang (Greenhaus & Beutell, 1985). Sebaliknya, peningkatan peranan keluarga menunjukkan bahawa penyertaan dalam pelbagai peranan boleh membawa kepada fungsi yang lebih baik dalam bidang-bidang kehidupan yang lain (Barnett & Rivers, 1996). Kajian ini memberi tumpuan kepada kerja dan peranan keluarga gangguan, diukur dengan konflik kerja-keluarga dan konflik keluarga kerja.

Menurut Zainah & Hamdan, (2002) faktor instrinsik dalam pekerjaan adalah keadaan persekitaran kerja seperti permintaan terhadap tenaga fizikal, tugas yang berulang-ulang dan lebih kerja secara kuantitatif dan kualitatif. (Haprizar, Norulkamar & Siti Aishah, 2005) pula mendapati elemen instrinsik kerja meliputi aspek kebosanan, suasana tempat kerja yang tidak menarik, kekangan masa dan masalah teknikal.

2.3 Hubungan antara pemboleh ubah

2.3.1 Hubungan antara Amalan Sumber Manusia dan Kepuasan Kerja

Dalam kajian ini, sebahagian daripada peranan amalan sumber manusia yang telah dipilih adalah berkaitan dengan gaji, faedah, latihan dan pembangunan serta kenaikan pangkat atau perkembangan kerjaya. Menurut Abu Bakar (1985) membuat kajian ke atas tahap kepuasan kerja dikalangan pensyarah mendapati pensyarah mempunyai tahap kepuasan yang tinggi kerana mempunyai pendapatan gaji yang tinggi. Manakala Herzberg et.al (1959) mendapati faktor

ganjaran atau gaji merupakan salah satu daripada peranan yang penting dalam menentukan tahap kepuasan kerja dikalangan pekerja dan sering menjadi penyebab ketidakpuasan kerja kakitangan yang mempunyai pendapatan yang tinggi mempunyai tahap kepuasan yang tinggi. Kajian yang telah dijalankan dikalangan pekerja Amerika Syarikat dan mendapati wujudnya perhubungan yang positif di antara gaji seseorang pekerja dan kepuasan kerja (Weaver, 1980). Pekerja yang mendapat gaji yang tinggi mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi dan juga sebaliknya.

Manakala, menurut kajian yang telah dijalankan oleh Aebi (1972), Bowen (1980), Bowen dan Radhakrishna (1990), (rujukan AMN) Herzberg *et al.* (1959), dan Morris (1972) menunjukkan bahawa terdapat hubungan di antara peluang kenaikan pangkat dan kepuasan kerja. Menurut Cano (1990) pula mendapati bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara peluang kenaikan pangkat dan kepuasan kerja. Walaubagaimanapun, Moxley (1977) melaporkan bahawa peluang kenaikan pangkat mempunyai korelasi dengan ketidakpuasan kerja.

2.3.2 Hubungan antara Keseimbangan Tuntutan Kerja dengan Kepuasan Kerja

Terdapat banyak kajian yang telah dibuat dalam mengkaji hubungan antara tuntutan kerja dan tanggungjawab peribadi dan sikap pekerja, terutamanya kepuasan kerja (Doherty, 2006).

Justeru itu, adalah penting untuk mengkaji elemen keseimbangan antara tuntutan kerja dan tanggungjawab peribadi yang memberi kesan kepada kerja

keamanan, tingkah laku dan pengeluaran yang dihasilkan oleh pekerja di tempat kerja (Guest, 2002).

Kajian-kajian ini juga telah menghasilkan pelbagai penemuan dan andaian tentang keseimbangan antara tuntutan kerja dan tanggungjawab peribadi. Antara kira-kira adalah keupayaan organisasi untuk membaiki dan mengekalkan tahap kepuasan kakitangan mengenai dasar dan pelaksanaan keseimbangan antara tuntutan kerja dan tanggungjawab peribadi, dan meningkatkan tahap produktiviti dan kesetiaan kepada tujuan organisasi, dan juga kepuasan kerja (Moore, 2007). Kajian sebelum ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan antara baki tuntutan kerja dan tanggungjawab peribadi dan kepuasan kerja.

Antaranya dapatan dalam kajian ke atas ahli psikologi lelaki oleh Burke, Burgess dan Oberrlaid (2004), menyatakan kajian ke atas pekerja di organisasi dengan menggunakan kaedah berteknologi tinggi oleh Virick et al. (2007), dan kajian semula oleh pihak pengurusan dan kakitangan profesional dan sokongan dalam organisasi di New Zealand oleh Forsyth dan Polzer-Debruyne (2007).

Selain itu Howard, Donofrio dan Boles (2004) mendapati kajian yang dibuat di kalangan pegawai polis atasan bahawa masalah di antara tuntutan kerja dan tanggungjawab peribadi adalah merupakan isu yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Walau bagaimanapun, secara umum dan secara khusus elemen penyeliaan, kenaikan pangkat dan rakan sekerja. Kajian ini juga menyatakan bahawa terdapat peningkatan dalam tahap masalah antara kerja dan kehidupan negatif dikaitkan dengan beberapa pembolehubah kepuasan kerja dan tanggungjawab individu di tempat kerja dan di rumah tidak boleh dianggap

sebagai *'mutually exclusive'* dan ianya berkait rapat antara satu sama lain (Howard *et al.*, 2004).

Guest (2002:256) menyatakan bahawa adalah penting untuk mengkaji unsur-unsur keseimbangan tuntutan kerja tanggungjawab peribadi untuk kerja-kerja kebajikan, sikap dan pengeluaran yang dihasilkan oleh pekerja di tempat kerja. Walau bagaimanapun, terdapat banyak kajian yang telah dijalankan mendapati kaitan hubungan antara keseimbangan tuntutan kerja tanggungjawab peribadi dan sikap pekerja terutamanya kepuasan kerja (lihat Doherty dan Manfredi, 2006; Forsyth dan ; Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton dan Swart, 2005; Scholarios dan Marks, 2004; Virick *et al.*, 2007; Youngcourt, 2005). Kajian-kajian ini telah mendapati pelagai penemuan dan idea-idea tentang keseimbangan tuntutan kerja tanggungjawab peribadi. Oleh itu, keupayaan organisasi untuk memperbaiki dan mengekalkan tahap kepuasan pekerja dan pelaksanaan dasar mengimbangi tuntutan kerja, tanggungjawab peribadi akan menyebabkan tahap yang lebih baik produktiviti dan kesetiaan kepada organisasi, dan juga kepuasan kerja (Moore, 2007).

Kajian-kajian lepas menunjukkan hubungan yang positif iaitu signifikan antara keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi dan kepuasan kerja. Contohnya, dapatan dalam kajian ke atas ahli psikologi lelaki oleh Burke, Burgess dan Oberrlaid (2004), kajian pekerja dalam organisasi berasaskan teknologi tinggi oleh Virick *et al.* (2007), dan kajian ke atas pengurus dan pekerja sokongan di dalam organisasi-organisasi di New Zealand oleh Forsyth dan Polzer-Debruyne (2007). Menurut Howard, Donofrio dan Boles (2004) turut melaporkan kajian di kalangan pegawai polis atasan menunjukkan bahawa

masalah yang dihadapi di antara kerja-keluarga hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja secara umum dan secara khusus elemen penyeliaan, kenaikan pangkat dan rakan sekerja.

Menurut Howard *et al.*, (2004:387,) kajian ini juga mendapati bahawa jika tahap konflik meningkat antara kerja dan kehidupan negatif yang dikaitkan dengan beberapa pembolehubah kepuasan kerja dan tanggungjawab seseorang di tempat kerja dan di rumah tidak boleh dianggap sebagai 'saling eksklusif' dan berkait rapat antara satu sama lain.

Menurut Boles, Horward & Donofrio, (2001) tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan antara kerja-keluarga konflik peranan dan komitmen organisasi.

Kesedaran tentang keperluan untuk mengimbangi kerja dan keluarga tertanam dalam semua pekerja supaya pekerja dapat mengawal kehidupan dan pekerjaan yang baik dan pada masa yang sama memberi sumbangan tenaga dan lebih komited kepada organisasi.

2.4 Teori Asas

2.4.1 Teori Hierarki Keperluan Maslow

Teori Keperluan Maslow telah diperkenalkan oleh Abraham Maslow pada tahun 1954. Teori Maslow menekankan bahawa manusia mempunyai lima keperluan dan disusun dalam piramid hierarki. Keperluan manusia yang paling asas adalah keperluan fisiologi seperti makanan, pakaian dan tempat tinggal. Manakala tahap

kedua ialah keselamatan keperluan. Peringkat ketiga adalah satu keperluan sosial. Oleh itu, manusia akan cuba untuk memenuhi keperluan ego dan harga diri untuk mencapai kepuasan. Terakhir sekali tahap tertinggi adalah penting untuk kesempurnaan diri. Walau bagaimanapun, tahap tahap tertinggi adalah agak sukar untuk dicapai, dan tidak ramai orang yang boleh mencapai tahap itu.

Teori ini sering digunakan sebagai satu panduan dalam meningkatkan motivasi seseorang pekerja dengan membekalkan keperluan-keperluannya seperti gaji dan elaun (fisiologi), keselesaan tempat kerja dan insurans (keselamatan diri), bekerja dalam kumpulan (sosial), kebebasan dan keyakinan (ego) serta pengembangan diri (kesempurnaan sendiri).



Rajah 2.1 *Teori Keperluan Maslow*

Terdapat lima peringkat dalam Teori Keperluan Maslow yang disusun mengikut hirarki. Catatan di dalam buku Maslow yang bertajuk "A Theory of Human Motivation" iaitu peringkat pertama mengenai keperluan asas manusia adalah keperluan fisiologi seperti makanan, pakaian dan tempat tinggal. Sekiranya salah

satu daripada keperluan fisiologi ini tidak dipenuhi, maka ia akan mempengaruhi ia tumpuan pekerja semasa menjalankan sesuatu tugas.

Peringkat kedua merupakan keperluan keselamatan diri manakala keperluan peringkat ketiga adalah keperluan sosial. Keperluan keselamatan diri termasuk keselamatan diri, keselamatan kewangan, kesihatan dan tidak akan menjadi mangsa penyalahgunaan kuasa undang-undang. Keperluan sosial jika dipenuhi dapat mengelakkan daripada tekanan perasaan dan menstabilkan emosi di kalangan para pekerja.

Peringkat ketiga akan memenuhi keperluan ego dan diri manusia berkenaan. Keperluan ini adalah hubungan dengan pekerja perlu dihormati dan diberi peluang menghormati orang lain. Contohnya, majikan memberi tugas yang boleh memberi ruang kepada pekerja untuk memberikan sumbangan. Justeru, ia dapat meningkatkan "penghormatan diri".

Terakhir sekali merupakan keperluan yang paling tinggi adalah keperluan untuk kesempurnaan diri. Keperluan ini berkaitan dengan keperluan untuk mencapai cita-cita seseorang di bawah keupayaan manusia atau pekerja. Oleh itu, kajian menunjukkan bahawa terdapat individu yang mempunyai keperluan yang tinggi untuk pencapaian lebih berjaya dalam pekerjaan mereka.

Keseimbangan Tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi banyak dikaitkan dengan teori Maslow kerana sebagai manusia tidak pernah berpuas hati dengan apa yang diperolehi sebagai satu keperluan selepas ia mencapai yang perlu

berpuas hati, dan akan ada keperluan baru atau lebih tinggi lain yang mesti dipatuhi dan juga Maslow (1954; 1970).

2.4.2 Teori Herzberg

Teori Herzberg lebih memberi penekanan kepada faktor persekitaran sebagai daya penggerak kepada manusia dalam melakukan sesuatu. Teori ini memberi tumpuan kepada persekitaran kerja dari segi menentukan kepuasan kerja. Terdapat dua faktor yang membentuk asas bagi teori ini ialah:

- i. Faktor Hygiene iaitu merupakan keinginan seseorang individu untuk pencapaian sifat luaran seperti gaji, persekitaran kerja, hubungan rakan kerja dan majikan, jaminan kerja dan polisi syarikat
- ii. Faktor Motivasi
Faktor motivasi merupakan faktor sifat dalaman atau intrinsik seperti faktor pencapaian, tanggungjawab, penghargaan dan kemajuan diri

Menurut Herzberg *et al.* (1959) faktor hygiene dan faktor motivasi merupakan penggerak dalam menentukan satu kerja individu tahap kepuasan meningkat. Menurut teori ini, pencapaian hasrat faktor-faktor yang akan menentukan tahap tinggi atau rendah kepuasan kerja akan dirasai oleh pekerja-pekerja sendiri.

Menurut Herzberg, faktor “Hygiene” adalah keperluan asas kerja yang tidak bertindak sebagai alat motivasi utama tetapi jika diabaikan, impaknya boleh menjurus kepada penurunan tahap motivasi dan melemahkan moral pekerja.

Kepuasan kerja hanya dapat dirasai jika pekerja mampu memiliki faktor-faktor ini. Pekerja yang tidak dapat mencapai faktor “Motivators” akan berkecenderungan meminta atau merungut mengenai faktor “Hygiene”. Contohnya, pekerja yang tidak berpuas hati dengan kerjanya akan memberi alasan seperti gaji, upah dan kemudahan yang tidak memuaskan serta tiada keselesaan ditempat kerja. Oleh itu, kedua-dua pihak iaitu majikan-pekerja seharusnya memberi perhatian serius ke arah memupuk faktor “Motivators” di samping menyediakan faktor “Hygiene” yang menarik.

Teori Dua Faktor Herzberg dikaitkan dengan motivasi dan faktor persekitaran yang membantu dalam menentukan kepuasan kerja. Herzberg mentakrifkan pemboleh ubah motivasi sebagai pencapaian, pengiktirafan, kerja-kerja itu sendiri dan tanggungjawab, manakala faktor persekitaran syarikat terdiri daripada dasar dan pentadbiran, pengawasan, keadaan bekerja, gaji dan status. Teori beliau menerangkan bahawa kepuasan kerja akibat daripada kehadiran faktor- dan ketiadaan faktor persekitaran. Sebagai majikan faktor-faktor motivasi dan persekitaran perlulah diberi perhatian di tempat kerja. Menurut Beberapa teori kepuasan kerja adalah berhubungkait secara lansung dengan teori ciri-ciri kerja motivasi (Hackman & Oldham, 1976; Stone, 1976).

Sejak akhir-akhir ini, penyelidikan terhadap kepuasan kerja telah diterokai terhadap persekitaran manusia, sebagai contoh hasil kajian (Holland, 1985) yang berjaya menunjukkan kepentingan yang patut persekitaran manusia dalam pilihan vokasional dan kepuasan kerja. Menurut Wahba dan Bridwell (1976) terdapat sedikit bukti empirik bagi menyokong hirarki Maslow; sama

seperti asas teori Herzberg, dikotomi faktor yang masih belum dikenalpasti (Shipley & Kiely, 1988). Walaubagaimanapun mengikut pandangan pengkaji ini, teori-teori Maslow dan Herzberg terus dirujuk di dalam kesusasteraan semasa. Selain itu, kebanyakan penulis telah mengembangkan teori-teori mereka dalam usaha untuk menambah pengetahuan terhadap kepuasan kerja.

Jadual 2.1
Faktor-faktor Kepuasan Kerja Herzberg

Keperluan Dorongan (Motivator)	Keperluan Persekitaran (Hygiene)
Pencapaian	Penyelia
Tanggungjawab	Perhubungan Sesama Rakan
Pengiktirafan	Gaji Dan Ganjaran
Kerja Yang Bermakna	Jaminan Kerja
Penghormatan	Keselamatan
Perkembangan	Polisi Dan Pentadbiran
Pertumbuhan Individu	Kemudahan Kerja

Menurut laporan Ishikawa (1988) kepuasan kerja yang tinggi dapat diakitkan dengan penghasilan keluaran yang baik daripada gabungan kerjasama di antara pekerja dan majikan.

Selain itu, majikan juga telah pernan penting dalam menggalakkan dan kata-kata perangsang kepada pekerja sebagai insentif kepada kemudahan kesihatan,

pengangkutan, percutian, meningkatkan gaji, elaun, ganjaran dan lain-lain. Menurut Taylor (1998) yang dikenali sebagai 'Bapa Pengurusan Saintifik' menyatakan terdapat tiga prinsip asas dalam peningkatan seseorang pekerja iaitu : Pertama, majikan perlu memberikan tugas yang jelas kepada pekerja supaya mudah untuk dilaksanakan. Selain itu, pekerja juga perlu diberi spesifikasi kerja supaya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan mengikut tempoh yang telah ditetapkan serta cara-cara melaksanakan tugas tersebut. Kedunya, pihak majikan perlu memastikan kesesuaian tugas dengan pemilihan pekerja supaya kerja dapat dilaksanakan dengan baik. Ketiganya, majikan perlu memberi pendedahan serta mempertingkatkan motivasi kepada para pekerja supaya mencapai hasil yang maksimum.

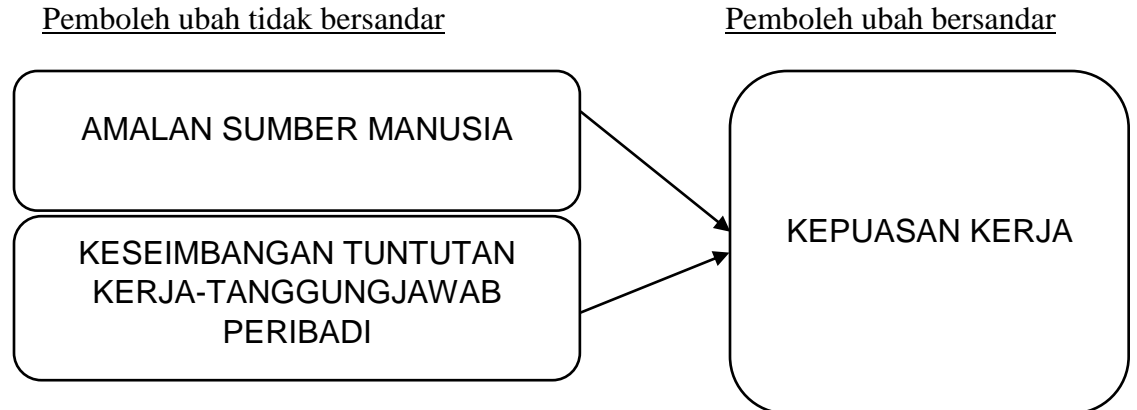
Teori ini lebih menjurus kepada pemboleh ubah tidak bersandar kajian iaitu Amalan Sumber Manusia. Herzberg (1959) menyatakan bahawa kepuasan bekerja ialah sikap yang positif dan perasaan yang wujud di kalangan pekerja kepada kerja yang dijalankan. Kepuasan kerja ini melibatkan beberapa faktor dan bukan sahaja di kalangan pekerja dengan pekerja lain.

Sementara itu, ganjaran yang diterima oleh pekerja melalui faktor dalaman dan luaran melalui hasil kerja mereka. Manakala, ganjaran adalah penerimaan oleh pekerja melalui faktor dalaman dan luaran melalui hasil kerja mereka (Herzberg, Mausner Et Synderman, 1959). Menurut Milkovich Et Newman (1993), ganjaran melibatkan pulangan dan imbuhan yang diterima oleh seseorang individu terhadap perkhidmatan yang diberikan (Herzberg *al et.* (1959) dan Henderson (1996) telah mencadangkan dua jenis ganjaran iaitu ganjaran dalaman (intrinsik) dan ganjaran luaran (ekstrinsik). Ganjaran dalaman merujuk kepada segala bentuk ganjaran yang tidak menyumbang

secara langsung dalam sistem atau ganjaran skim termasuk pencapaian, pengiktirafan, kenaikan pangkat, kerja dan tanggungjawab. Ganjaran dalaman memberi secara tidak langsung, iaitu hasil daripada keadaan, tindakan atau aktiviti yang wujud dalam organisasi yang membawa kepada kesan positif kepada kesejahteraan yang intelek, emosi dan fizikal pekerja. Di samping itu, terdapat juga manfaat oleh faktor-faktor luaran termasuk gaji, elaun, kerja lebih masa, bonus dan komisen, persekitaran kerja, polisi syarikat, bantuan teknikal, dan keselamatan pekerja. Ganjaran luaran termasuk penyata kewangan dan faedah ketara yang diterima oleh pekerja individu dalam kerja-kerja yang dijalankan (Bernardin Et Rusell, 1998).

Konsep ini juga pertukaran ganjaran sumbangan pekerja kepada organisasi manfaat yang diterima oleh pekerja atas dasar kerja yang dilakukan sama ada dalam bentuk intrinsik atau ekstrinsik (Herzberg et t., 1959; Milkovich Et Newman, 1993). Kajian oleh (Kovach, 1993) menyatakan bahawa pekerja di sektor swasta mempunyai tahap kepuasan yang lebih tinggi berbanding dengan pekerja di sektor awam kerana mereka menerima gaji yang lebih tinggi berbanding sektor awam. Namun, dari sudut manfaat kepada pekerja sektor awam menerima faedah yang lebih tinggi dan mempunyai tahap kepuasan yang tinggi dengan faedah berbanding pekerja di sektor swasta Robert Et Chonko (1994) menyatakan bahawa hubungan antara kepuasan kerja ke atas pembayaran dan kadar pertukaran di kalangan pekerja adalah tidak wujud. Kenyataan ini agak bertentangan dengan penemuan Mahmood et at. (1997) dan Oshagbemi (1997) yang mencari semua ganjaran yang diterima oleh pekerja mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja.

2.5 Kerangka Konseptual



Rajah 2.2 Menunjukkan Kerangka Kerja Konseptual

Rajah 2.2 merupakan rangka kerja yang menunjukkan semua pemboleh ubah yang akan dikaji. Pemboleh ubah tidak bersandar terdiri daripada dua faktor iaitu Amalan Sumber Manusia dan Keseimbangan Tuntutan Kerja-Tanggungjawab Peribadi. Manakala pemboleh ubah bersandar yang ingin dikaji adalah kepuasan kerja pekerja di tempat kerja. Anak panah dalam rajah menunjukkan perhubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar.

2.6 Mengenalpasti jurang dalam ulasan karya

Hasil kajian Muhammad (2010) mendapati bahawa amalan sumber manusia memberi tidak memberi kesan yang banyak terhadap kepuasan kerja dikalangan pekerja di Public Bank Berhad. Oleh itu, jaminan keselamatan kerja adalah sangat penting dan jika tidak ada jaminan boleh bekerja menimbulkan pelbagai sikap negatif di tempat kerja dan kerja rasa tidak puas hati faktor memberikan pengurangan dalam komitmen untuk bekerja dalam organisasi Daud (2010) Hasil kajian yang dijalankan di beberapa buah bank dan kilang di Batu Pahat, Johor yang telah merumuskan bahawa jaminan kerja berhubung

secara signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Menurut Adey dan Bahari (2010) kajian terhadap kakitangan Jabatan Perkhidmatan Awam Negeri Sabah (JPANS) turut menyatakan kepuasan kerja mempunyai signifikan positif dengan komitmen pekerja terhadap organisasi.

Menurut Abdullah, Bilau, Enegbuma, Ajagbe (2011) kajian terhadap pekerja binaan di Nigeria di Nigeria menunjukkan pekerja masih berminat untuk terus setia bekerja dalam organisasi walaupun tidak berpuas hati dengan status pekerjaan mereka khususnya dari aspek pemberian gaji pekerja. Walaubagaimanapun, situasi tersebut telah menyebabkan tahap produktiviti berkurangan dalam industri secara keseluruhannya (Abdullah, Bilau, Enegbuma, Ajagbe, & Ali, 2011). Oleh itu, Abdullah et. al (2011) berpendapat, pihak pengurusan sumber manusia perlu berusaha untuk membikpulih tahap kepuasan kerja dalam kalangan pekerja supaya tahap pekhidmatan cemerlang dan terbaik dalam organisasi dapat dikekalkan dengan memberi ganjaran atau insentif yang menarik.

Mengikut hasil laporan kajian mendapati bahawa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang individu akan memberi kesan negatif menjejaskan tahap produktiviti pekerja. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa kepuasan kerja pekerja yang lebih tinggi juga akan meningkat produktiviti tenaga pekerja. Di samping itu, penentu tahap produktiviti pekerja juga sering dikaitkan dengan satu sama lain kerana ada timbal balik antara kepuasan kerja dan produktiviti pekerja.

2.7 Rumusan bab

Bab ini meliputi teori-teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan kajian-kajian berkaitan amalan sumber manusia dan polisi keseimbangan tuntutan kerja dan tanggungjawab peribadi . Di samping itu juga, huraian terhadap peranan sumber manusia terhadap kepuasan kerja serta keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi terhadap kepuasan kerja turut diterangkan. Hasil kajian lepas dan teori yang berkaitan dijadikan sokongan dan sebagai panduan untuk kajian ini. Manakala bab seterusnya akan membincangkan berkenaan kaedah dan metodologi yang digunakan dalam kajian ini.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengenalan

Dalam bahagian ini penyelidik akan membentangkan kaedah pengumpulan data yang digunakan dalam mencari jawapan terhadap objektif kajian. Metodologi yang digunakan adalah rekabentuk kajian, rekabentuk soal selidik, prosedur pengumpulan data, instrumentasi kajian, kajian rintis populasi dan sampel, dan teknik analisis data.

3.2 Rekabentuk Kajian

Dalam kajian ini, kaedah kuantitatif dengan menggunakan soal selidik telah dijalankan untuk mengumpul data daripada satu populasi dengan menggunakan data kuantitatif. Menurut Freeman (1989), dalam mengenalpasti data yang baik untuk sampel secara rawak, pengkaji boleh menggunakan proses mengumpul data dan maklumat dengan menggunakan kaedah pendedaran borang soal selidik (Rossi,1999). Tambahan lagi, gabungan kedua-dua kaedah menjadikan maklumat yang diperoleh lebih lengkap (McGrill, 1999). Keputusan untuk menggunakan pendekatan ini berdasarkan fakta bahawa senarai faktor kepuasan kerja boleh dibangunkan daripada teori-teori dan kajian yang telah dijalankan oleh penyelidik lalu.

Dalam kajian ini, pengkaji hanya menggunakan kaedah pengedaran borang soal selidik sahaja. Pengedaran boring soal selidik diberikan secara bersemuka kepada responden. Melalui kaedah soal selidik, responden akan mengisi semua item yang disediakan. Menurut (Babbie, 1995) masalah bias dapat dikurangkan dengan penggunaan borang soal selidik kerana tiada pengaruh secara langsung daripada penyelidik kecuali penyelidik berada di tempat yang sama.

Rekabentuk kajian adalah satu rangka rujuk (blue print) mengenai perkara-perkara tentang pendekatan yang akan digunakan untuk mengumpul data, menjelaskan secara terperinci mengenai persekitaran, bagaimanakah data ini dikumpulkan, bagaimana subjek atau responden kajian dipilih, alat ukur yang digunakan, teknik-teknik atau pendekatan untuk mengumpulkan data, jenis persampelan yang digunakan dan limitasi dalam kajian tersebut (Sabitha, 2006).

Menurut Kinnear dan Gary (1996), kolerasi merupakan kaedah untuk mengkaji perhubungan antara dua pemboleh ubah. Terdapat dua jenis kajian yang digunakan iaitu Kolerasi Pearson dan Regresi, di mana ia adalah untuk melihat perhubungan antara dua pemboleh ubah. Dalam kajian ini pemboleh ubah-pemboleh ubah yang terlibat adalah Hubungan Amalan Sumber Manusia dan Keseimbangan Tuntutan Kerja - Tanggungjawab Peribadi dengan Kepuasan Kerja.

3.2.1 Sumber Data

Data adalah fakta empirik yang dikumpulkan oleh peneliti untuk kepentingan memecahkan masalah atau menjawab pertanyaan penelitian. Sumber data dapat diperolehi dalam pelbagai cara yang dikumpulkan dengan menggunakan

berbagai teknik selama kegiatan kajian berlangsung. Sumber data dapat dikelompokkan dalam dua jenis iaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer juga disebut sebagai data asal atau data baru yang memiliki sifat pengemaskinian. Untuk mendapatkan data primer, pengkaji harus mengumpulkannya secara langsung. Teknik yang dapat digunakan seperti seperti pemerhatian, perbualan, perbincangan. Manakala data sekunder yang diperolehi atau dikumpulkan oleh pengkaji adalah dari pelbagai sumber yang ada. Data sekunder dapat diperolehi dari pelbagai sumber iaitu buku, laporan, jurnal dan sebagainya.

Menurut Umi Narimawati (2008) mengenai data primer di dalam bukunya "Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif: Teori dan Aplikasi" menyatakan bahawa data primer ialah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. "Data ini tidak tersedia dalam bentuk kompilasi ataupun fail-fail. Data ini harus dicari melalui sumber atau istilah tekniknya responden, iaitu orang yang kita jadikan subjek penelitian atau orang yang kita jadikan sebagai sasaran mendapatkan informasi ataupun data". Dalam kajian ini pengkaji hanya menggunakan kaedah kutipan data melalui pengedaran boring sol selidk kepada responden di tiga GLC yang telah dipilih.

3.3 Analisis Unit

Unit analisis data kajian ini memfokuskan kepada individu kumpulan sokongan I dan II yang terdiri daripada Penolong Pegawai Tadbir, Penolong Akauntan, Penolong Juruteknik, Ketua Kerani, Kerani, Pembantu Am Pejabat dan Pemandu. Tujuan mengenalpasti kumpulan sokongan I dan II ini kerana mereka ini merupakan kakitangan yang banyak melaksanakan tugas-tugas yang diarahkan oleh pihak atasan untuk tindakan pelaksanaan sesuatu kerja tersebut.

3.4 Populasi dan persampelan

Populasi merupakan kes atau subjek yang diminati untuk dikaji (Sidek Mod Noah, 2002). Oleh yang demikian, populasi dalam kajian ini adalah semua kakitangan yang terdiri daripada Kumpulan Pengurusan dan Profesional serta Kumpulan Sokongan I dan II yang bekerja di GLC's iaitu PKNK, YINK dan MBI. Keseluruhan anggota organisasi tersebut berjumlah 262 anggota yang merangkumi 142 anggota PKNK, 30 anggota MBI dan 90 anggota YINK. Penyelidikan yang telah dijalankan dalam penyelidikan kaedah secara bancian dengan menggunakan borang soal selidik. Tujuannya ialah untuk memastikan agar penyelidikan ini dibuat dengan lebih teratur dan terancang di samping memastikan agar perkara utama yang diselidik dapat diberi perhatian yang sewajarnya. Semua borang soal selidik diedarkan pada tiga organisasi dan dikhususkan kepada anggota kumpulan sokongan I dan II sahaja seperti Jadual 3.1 berikut:

Jadual 3.1
Soalan Responden

BIL	ORGANISASI/ SYARIKAT	BILANGAN KAKITANGAN (populasi)	(sampel)	(responden)/% yang menjawab soalan
1	PERBADANAN KEMAJUAN NEGERI KEDAH	142	65	54(83.1%)
2	PERBADANAN MENTERI BESAR	30	19	10(52.6%)
3	YAYASAN ISLAM NEGERI KEDAH	90	71	53 (74.6%)
	JUMLAH	262	155	117 (75.5%)

Menurut Sidek Mod Noah (2005) sampel merujuk kepada cabutan kes atau subjek sesuatu daripada sesuatu populasi. Keputusan pemilihan sampel bagi kajian ini adalah melalui persampelan rawak mudah dimana ia merupakan satu proses mengeluarkan suatu sample dalam mana-mana unit secara individu dan langsung secara rawak (Ahmad Mahdzan, 1997). Menurut Krejcie, Robert V., Morgan, Daryle W. (1970) jumlah minimum untuk sampel pula ditetapkan berdasarkan jadual sampel saiz minimum .

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Penyelidik telah mengedarkan borang soal selidik secara bersemuka dengan kakitangan organisasi GLC'S yang dipilih iaitu PKNK, MBI, dan YIKED. Penyelidik telah menunggu sendiri sementara menerima maklumbalas borang selidik daripada responden. Walaubagaimanapun, daripada 155 orang responden bagi tiga buah GLC's tersebut hanya 117 responden yang dapat memberi maklumat soal selidik tersebut. Kekurangan maklumbalas soal selidik daripada 38 responden kerana terdapat kakitangan yang

bercuti cemas, cuti sakit, berkursus dan bekerja di luar kawasan. Sementara itu, 13 borang soal selidik tidak dapat digunapakai dalam kajian ini kerana tidak disempurnakan dengan baik. Oleh itu, hanya 104 soal selidik yang telah dikodkan dalam kajian ini.

3.6 Instrumentasi Kajian (Borang Soal Selidik)

Kajian ini dijalankan dengan menggunakan borang soal selidik sebagai instrumen. Manakala instrumen kajian ini diadaptasi daripada Borang Soal Selidik yang telah direka bentuk oleh Hinshaw & Atwood (1984), Heneman, H. G., & Schwab, (1985) Pare et.al (2001) dan Malgorzata Kluczyk (2013). Data yang dikumpul merupakan data primer. Borang soal selidik yang disediakan adalah berbentuk dwibahasa iaitu Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris bagi memudahkan responden memahami maksud soalan dengan lebih jelas.

Kaedah ini dipilih berdasarkan beberapa sebab, antaranya ialah:-

- i. Soal selidik menjimatkan masa, tenaga dan kos.
- ii. Kaedah ini adalah paling sesuai dan relevan untuk mendapatkan maklumat

Borang soal selidik yang disediakan terdiri daripada tiga bahagian iaitu Bahagian A, Bahagian B dan Bahagian C. Pada Bahagian A, soalan yang dikemukakan adalah merupakan ruangan untuk mengumpul data demografi responden. Terdapat tujuh komponen yang perlu diisi oleh responden iaitu jantina, umur, bangsa, status perkahwinan, taraf pendidikan, jawatan dan tempoh perkhidmatan.

Manakala Bahagian B pula merupakan soalan yang berkaitan dengan pemboleh ubah bersandar iaitu kepuasan kerja. Sebanyak 13 soalan dikemukakan dan kesemua soalan adalah merupakan soalan tertutup.

Seterusnya, Bahagian C mengemukakan soalan berkaitan dengan pemboleh ubah tidak bersandar iaitu Amalan Sumber Manusia dan Keseimbangan Tuntutan Kerja –Tanggungjawab Peribadi terhadap kepuasan kerja. Sebanyak 56 soalan telah dikemukakan dengan dua pecahan komponen. Pada komponen Amalan Sumber Manusia, terdapat 26 soalan. Manakala bagi komponen Keseimbangan Tuntutan Kerja telah dibahagikan kepada lima dimensi iaitu 5 soalan keluarga-konflik kerja, 5 soalan kerja-konflik keluarga, 5 soalan kepuasan keluarga, 3 soalan kepuasan kerja dan 12 soalan psikologi kesihatan. Keseluruhan jumlah soalan keseimbangan tuntutan kerja adalah sebanyak 30 soalan yang telah dikemukakan. Borang Soal Selidik yang telah direka bentuk oleh Hinshaw & Atwood (1984), Heneman, H. G., & Schwab, (1985) dan Pare *et.al* (2001) -Hinshaw& Atwood. (1984).

Mereka diminta menjawab semua soalan yang dikemukakan secara jujur dan ikhlas. Mereka digalakkan untuk mengambil bahagian dalam soal selidik ini kerana ia tidak mengambil masa yang lama. Mereka turut dimaklumkan bahawa keenganan untuk mengambil bahagian dalam soal selidik ini tidak akan dikenakan sebarang penalti/denda kerana penyertaannya adalah secara sukarela. Borang soal selidik yang lengkap telah diedarkan di kalangan anggota GLC's iaitu PKNK, MBI dan YINK yang berjawatan sebagai Penolong Pegawai Tadbir, Penolong Akauntan, Penolong Jurukteknik, Ketua Kerani, Kerani, Pembantu Am Pejabat dan Pemandu.

Pengkaji telah menggunakan kajian keratan rentas atau “cross-sectional study” di dalam soal selidik bagi mengumpul data primer. Menurut Sekaran & Bougie (2010) data yang dikumpulkan memerlukan masa selama dua minggu untuk menjawab soalan penyelidikan. Dalam usaha untuk mengedarkan soal selidik, teknik pentadbiran persendirian telah digunakan oleh pengkaji. Teknik ini dipilih kerana data boleh dikutip

daripada responden dalam tempoh yang singkat iaitu diantara lima jam selepas soal selidik yang telah diedarkan.

Jadual 3.2

Senarai Instrumen Kajian Yang Digunakan

Bhg.	Bil Soalan	Huraian	Sumber
A	7	Demografi	Hinshaw & Atwood(1984)
B	13	Kepuasan Kerja	Henemen, H.G., Schwab (1985)
C	26	Amalan Sumber Manusia	Pare et.al (2001)
D	30	Keseimbangan Tuntutan Kerja	Malgorzata Kluczyk (2013)
		-Tanggungjawab Peribadi	
	76	Jumlah Keseluruhan	

Soalan-soalan yang diberikan mengandungi soalan yang perlu dijawab mengikut pemeringkatan yang telah ditetapkan dengan menggunakan skala Likert seperti berikut:-

1. Sangat tidak setuju - tahap sangat rendah
2. Tidak setuju - tahap rendah
3. Kurang pasti - tahap sederhana
4. Setuju - tahap tinggi
5. Sangat setuju - tahap sangat tinggi

Kepuasan Kerja

Jadual 3.3

Soalan berkaitan kepuasan kerja

1	2	3	4	5
Strongly Disagree <i>Sangat tidak setuju</i>	Disagree <i>Tidak setuju</i>	Neutral <i>Tidak pasti</i>	Agree <i>Setuju</i>	Strongly Agree <i>Sangat Setuju</i>

Dimensi	Definisi Operasional	Item
Kepuasan Kerja	Merujuk kepada satu tindakan emosi yang positif bagi seseorang individu terhadap kerja yang dilaksanakan serta isu yang berkaitan dengan gaji, kenaikan pangkat, peluang mendapatkan latihan dan pengembangan kerjaya, penyeliaan dan rakan sekerja sekerja dan keseimbangan antara tuntutan kerja dan tanggungjawab peribadi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya rasa saya telah dibayar jumlah gaji yang setimpal dengan kerja yang saya lakukan. 2. Peluang kenaikan pangkat dalam pekerjaan ini adalah tipis. 3. Penyelia saya tidak adil dalam melakukan pekerjaan. 4. Saya tidak berpuas hati dengan faedah yang saya terima. 5. Apabila saya melakukan tugas dengan baik, saya menerima pengiktirafan yang sepatutnya 6. Banyak peraturan dan prosedur yang dibuat adalah baik tetapi sukar dilaksanakan 7. Saya suka bekerja dengan individu sekeliling saya. 8. Kadang-kadang saya merasakan bahawa kerja saya adalah sia-sia 9. Komunikasi dalam organisasi ini adalah baik. 10. Kenaikan gaji adalah terlalu sedikit dan mempunyai perbezaan yang ketara. 11. Individu yang menunjukkan prestasi kerja yang baik diberi peluang yang adil untuk kenaikan pangkat. 12. Penyelia saya tidak berlaku adil kepada saya. 13. Faedah yang kami terima di

		organisasi ini sama seperti organisasi lain.
--	--	--

Hinshaw & Atwood (1984), Heneman, H. G., & Schwab, (1985) Pare et.al (2001)

Peranan Amalan Sumber Manusia

Jadual 3.4

Soalan berkaitan Peranan Amalan Sumber Manusia

1	2	3	4	5
Strongly Disagree <i>Sangat tidak setuju</i>	Disagree <i>Tidak setuju</i>	Neutral <i>Tidak pasti</i>	Agree <i>Setuju</i>	Strongly Agree <i>Sangat Setuju</i>

Dimensi	Definisi Operasional	Item
Amalan Sumber Manusia	Merujuk kepada fungsi yang diamalkan oleh pihak pengurusan dalam pelaksanaan dalam sesebuah organisasi iaitu gaji, kenaikan pangkat, program latihan dan faedah serta pampasan yang diterima.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya berpuas hati dengan pakej faedah yang disediakan. 2. Saya berpuas hati dengan pencapaian terkini saya. 3. Saya berpuas hati dengan bayaran faedah yang diberikan oleh organisasi 4. Saya berpuas hati dengan kenaikan gaji yang diberikan. 5. Saya berpuas hati dengan struktur gaji yang organisasi berikan 6. Saya berpuas hati dengan struktur gaji yang organisasi berikan 7. Saya berpuas hati dengan maklumat yang diberikan oleh organisasi mengenai isu bayaran yang merupakan perhatian saya. 8. Saya berpuas hati dengan nilai faedah yang diterima. 9. Saya berpuas hati dengan

		<p>konsistensi polisi penggajian yang diberikan oleh organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Saya berpuas hati dengan jumlah faedah yang diterima 11. Saya berpuas hati dengan kenaikan gaji yang telah ditetapkan 12. Saya berpuas hati dengan perbezaan dalam penggajian di setiap tugas di organisasi ini. 13. Saya berpuas hati dengan cara pentadbiran dalam penggajian di organisasi ini. 14. Organisasi ini menyediakan latihan kerja yang spesifik kepada saya. 15. Saya dapat mempraktikkan apa yang diperolehi daripada latihan yang diberikan oleh organisasi ini. 16. Terdapat peluang pembangunan yang disediakan oleh organisasi. 17. Saya berpeluang untuk terlibat dalam aktiviti yang menggalakan pembangunan kemahiran saya. 18. Individu yang ditaja untuk mengikuti program latihan telah dikenalpasti dengan teliti keperluan pembangunan yang diinginkan. 19. Melalui latihan kemahiran, kompetensi dalam hubungan manusia dapat dibangunkan secukupnya di organisasi ini. 20. Latihan yang mencukupi disediakan kepada semua individu di dalam organisasi ini 21. Pekerja di dalam organisasi turut mengambil bahagian dalam menentukan latihan yang mereka perlukan 22. Saya mempunyai peluang kenaikan pangkat yang baik. 23. Saya mendapat peluang kerjaya yang mencukupi di organisasi ini 24. Kekosongan jawatan di organisasi
--	--	---

		<p>ini kebiasaannya diisi oleh individu awam.</p> <p>25. Adalah mudah untuk bertukar ke bahagian lain</p> <p>26. Bagi mengisi kekosongan jawatan yang ada, adalah lebih mudah diperolehi oleh individu dalaman berbanding individu awam.</p>
--	--	--

Hinshaw & Atwood (1984), Heneman, H. G., & Schwab, (1985) Pare et.al (2001)

3.6.3 Keseimbangan Tuntutan Kerja

Jadual 3.5

Soalan berkaitan keseimbangan tuntutan kerja- tanggungjawab peribadi

1	2	3	4	5
Strongly Disagree <i>Sangat tidak setuju</i>	Disagree <i>Tidak setuju</i>	Neutral <i>Tidak pasti</i>	Agree <i>Setuju</i>	Strongly Agree <i>Sangat Setuju</i>

Dimensi	Definisi Operasional	Item
Keseimbangan Tuntutan Kerja -Tanggungjawab peribadi 1. Keluarga – Konflik Kerja	Merujuk kepada kemampuan seseorang individu/ pekerja menguruskan tugas di pejabat secara efektif dengan kehidupan' kesihatan diri, pembangunan keluarga, aktiviti kemasyarakatan, riadah dan masa rekreasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tanggungjawab terhadap keluarga atau pasangan / rakan kongsi tidak mengganggu aktiviti yang berkaitan dengan kerja 2. Saya perlu menangguhkan melakukan perkara-perkara di tempat kerja kerana pada masa yang sama saya perlu memenuhi permintaan di rumah 3. Perkara yang saya mahu lakukan di tempat kerja dapat dilakukan kerana tanggungjawab kepada keluarga atau pasangan saya 4. Kehidupan di rumah saya tidak mengganggu tanggungjawab saya bekerja

		<p>dalam melaksanakan tugas-tugas harian dan bekerja lebih masa.</p> <p>5. Masalah keluarga tidak mengganggu keupayaan saya untuk melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan kerja saya</p>
2. Kerja – Konflik Keluarga		<p>1. Tuntutan kerja tidak mengganggu kehidupan di rumah dan keluarga saya.</p> <p>2. Jumlah masa kerja yang diambil membuatkan saya sukar untuk memenuhi tanggungjawab dengan keluarga</p> <p>3. Perkara yang saya mahu lakukan di rumah dapat dilakukan kerana bebanan tugas kerja saya</p> <p>4. Bebanan tugas saya tidak menyukarkan saya memenuhi kewajipan keluarga</p> <p>5. Oleh kerana tugas-tugas yang berkaitan dengan kerja, saya perlu membuat perubahan dengan merancang aktiviti keluarga</p>
3. Kepuasan Keluarga		<p>1. Kebanyakan cara hidup keluarga saya bersesuaian dengan ideal saya</p> <p>2. Kedudukan keluarga saya sangat baik.</p> <p>3. Saya berpuashati dengan kehidupan keluarga saya sekarang.</p> <p>4. Setakat ini, saya telah memperolehi perkara-perkara penting yang saya mahukan dalam kehidupan keluarga saya</p> <p>5. Jika kehidupan keluarga saya telah berakhir, saya tidak akan mengubah segala-galanya.</p>

4. Kepuasan Kerja		<ol style="list-style-type: none"> 1. Secara umumnya, saya amat gembira dengan kerja saya 2. Saya tidak berfikir untuk meninggalkan kerja ini 3. Saya berpuas hati dengan jenis kerja yang saya lakukan dalam tugas saya
5. Psikologi Kesihatan		<ol style="list-style-type: none"> 1. Adakah anda dapat menumpukan perhatian kepada apa yang anda lakukan? 2. Adakah anda kurang tidur kerana kebimbangan? 3. Adakah anda merasakan anda sedang memainkan peranan yang berguna dalam sesuatu perkara? 4. Adakah anda berasa mampu membuat keputusan mengenai sesuatu perkara ? 5. Adakah anda berasa sentiasa berada di bawah tekanan? 6. Adakah anda merasakan anda boleh mengatasi masalah anda? 7. Adakah anda dapat menikmati kehidupan yang normal dalam aktiviti seharian? 8. Adakah anda dapat menikmati aktiviti biasa anda sehari-hari? 9. Adakah anda berasa tidak berpuas hati atau tertekan? 10. Adakah anda telah hilang keyakinan pada diri sendiri? 11. Adakah anda terfikir diri anda sebagai seorang yang tidak bernilai? 12. Adakah anda rasa kegembiraan anda sangat bermakna, serta semua perkara telah dipertimbangkan?

Malgorzata Kluczyk (2013)

3.7 Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul diproses dan dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* versi 20.0 bagi melihat hubungan kait dan korelasi di antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar. Data-data yang dikumpulkan akan dianalisis untuk menjadi maklumat yang penting kepada kajian ini. Antara analisis yang terlibat dalam kajian ini adalah Statistik Deskriptif, Kolerasi Pearson dan Regresi yang mengkaji perhubungan antara pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar.

Analisis deskriptif digunakan dalam mencari frekuensi yang asas, jumlah skor dan kekerapan seperti taburan min, sisihan piawai, peratus dan bilangan. Analisis ini dilakukan ke atas semua pemboleh ubah agar pengkaji dapat meneliti pemboleh ubah yang terlibat dan dapat memerihalkan tentang sampel. Statistik deskriptif merupakan statisik yang digunakan untuk menghuraikan ciri-ciri pemboleh ubah (Chua, 2006b).

Menurut Chua (2006b), statistik inferensi dinilai menggunakan analisis regrasi, analisis faktor dan kolerasi Pearson untuk melihat hubungan di antara pemboleh ubah. Ujian-ujian ini akan membantu pengkaji untuk menyatakan perhubungan antara pemboleh ubah- pemboleh ubah dalam kajian kuantitatif.

Jadual 3.2

Kaedah Analisis Data yang digunakan

NO	PERSOALAN KAJIAN	OBJEKTIF KAJIAN	KAEDAH ANALISIS DATA
1.	Bagaimanakah hubungan Amalan Sumber Manusia terhadap Kepuasan Kerja?	Mengenalpasti hubungan Amalan Sumber Manusia terhadap Kepuasan Kerja.	Kolerasi Pearson
2.	Bagaimanakah hubungan Keseimbangan Tuntutan Kerja-Tanggungjawab Peribadi terhadap Kepuasan Kerja?	Mengenalpasti hubungan Keseimbangan Tuntutan Kerja-Tanggungjawab Peribadi terhadap Kepuasan Kerja.	Kolerasi Pearson

3.8 Tinjaun Rintis

Tinjaun rintis dilakukan ke atas sebuah anak syarikat GLC's iaitu Bina Darul Aman Berhad. Sebanyak 30 soal selidik yang telah dikemukakan mengikut kumpulan sasaran iaitu Kumpulan Sokongan I dan II. Berdasarkan Sabitha (2006) dan Chua (2006a), sebanyak 30-50 orang responden adalah memadai untuk satu kajian rintis. Pengedaran soal selidik telah di adakan pada bulan Julai 2015 untuk menguji soalan-soalan dan untuk menyelidik kebolehpercayaan setiap nilai dimensi di dalam instrumen. Proses kajian rintis adalah untuk melihat samada item boleh di percayai, sekiranya mempunyai konsisten dalaman (Piaw, 2012).

Walaupun item adalah di ambil daripada instrumen yang telah siap tersedia, kajian rintis masih perlu untuk menguji sifat responden. Perbezaan individu daripada pelbagai latarbelakang budaya dan demografi akan memberi respon berbeza kepada soalan yang ditanya. Semua soalan kajiselidik iaitu kepuasan kerja, amalan pengurusan sumber manusia dan keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi telah di alih bahasa ke bahasa Melayu serta soalan berbahasa Inggeris di kekalkan.

Selain daripada itu, kajian rintis akan membantu para penyelidik untuk menilai kesesuaian persoalan penyelidikan dan membuat penambahbaikan untuk kajian sebenar. Berdasarkan maklumbalas daripada kajian rintis, beberapa penambahbaikan telah di buat kepada item. Jadual 3.6 menunjukkan kebolehpercayaan setiap pembolehubah dan juga dimensi di bawahnya.

Jadual 3.6 Tahap kebolehpercayaan ujian rintis dengan Nilai Alpha Cronbach
Keputusan kebolehpercayaan setiap pembolehubah dan dimensi.

Pemboleh ubah	Jumlah soalan	Cronbach's Alpha
Kepuasan kerja	13	0.758
Amalan sumber manusia	26	0.936
Keseimbangan tuntutan kerja - tanggungjawab peribadi	30	0.709

3.9 Rumusan bab

Bab ini menerangkan tentang metodologi kajian yang digunakan bagi mencapai objektif kajian. Secara keseluruhannya kaedah penyelidikan adalah berbentuk tinjauan yang menggunakan soal selidik sebagai instrument kajian. Teknik analisa data melalui SPSS, membantu pengkaji melihat perkaitan antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB 4

ANALISA DAN DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan keputusan analisa data. Kajian menfokuskan kepada hubungan antara pembolehubah tidak bersandar iaitu amalan sumber manusia dan keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi terhadap pemboleh ubah bersandar iaitu kepuasan kerja.

Bab ini mengandungi tiga bahagian utama. Bahagian pertama, profil responden iaitu merangkumi karekteristik demografi seperti jantina, umur, status perkahwinan, tahap pendidikan, jawatan dan gred, dan tempoh perkhidmatan. Bahagian kedua, instrumen di uji kesahan dan kebolehpercayaan menggunakan Korelasi Pearson, dan analisa kebolehpercayaan. Bahagian ketiga, regresi pearson digunakan untuk menganalisa hubungan di antara pemboleh ubah tidak bersandar (amalan sumber manusia, keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi) dan pemboleh ubah bersandar (kepuasan kerja).

Maklumbalas Responden

Sebanyak 155 set soalan kajiselidik telah diedarkan kepada kakitangan Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC-Government Link Company) iaitu Perbadanan Menteri Besar (MBI), Perbadanan Kemajuan Negeri Kedah (PKNK), dan Yayasan Islam Negeri Kedah (YINK). Hanya 117 set soalan kaji selidik yang telah dikembalikan iaitu sebanyak 75.4% untuk tujuan pengekodan. Daripada 117 set soalan kaji selidik, 13 set soalan kajiselidik tidak dilengkapi dengan sempurna. Dengan itu, hanya 104 set soalan kajiselidik iaitu (67%) dikodkan dan digunakan untuk tujuan analisa seterusnya.

4.2 Latar Belakang Demografi Responden

Latar belakang demografi responden terdiri daripada jantina, umur, status perkahwinan, tahap pendidikan, tempoh perkhidmatan dan di dalam organisasi. Taburan demografi responden adalah seperti berikut:-

Jadual 4.1
Taburan Demografi Responden

Demografi	Item	Kekerapan	Peratusan (%)
Jantina	Lelaki	43	41.3
	Perempuan	61	58.7
Umur	21 – 30	42	40.4
	31 – 40	30	28.8
	41 – 50	16	15.4
	51 tahun keatas	16	15.4
Status perkahwinan	Bujang	21	20.2
	Berkahwin	83	79.8
Tahap pendidikan	SPM/MCE	39	37.5
	STPM	15	14.4
	Diploma	30	28.8

	Ijazah	19	18.2
	Sarjana	1	1.0
Tempoh perkhidmatan	Kurang 1 tahun	4	3.8
	2 – 4 tahun	35	33.7
	5 – 9 tahun	30	28.8
	10 – 14 tahun	6	5.8
	15 tahun ke atas	29	27.9
Organisasi	Perbadanan Menteri Besar	9	8.7
	Kedah	37	35.6
	Yayasan Islam Negeri Kedah	58	55.8
	Perbadanan Kemajuan Negeri Kedah		

Karakteristik demografi responden seperti di tunjukkan pada Jadual 4.1. Hasil analisa data menunjukkan sebanyak 61 (58.7%) orang responden adalah perempuan dan 43 (41.3%) orang responden adalah lelaki. Majoriti responden adalah berumur dari 21 tahun hingga 30 tahun (40.4%), dan sebanyak 79.8% telahpun berkahwin. Sebanyak 39 orang responden atau 37.5% adalah memiliki Sijil Pelajaran Malaysia (SPM). Selain itu, dari segi tempoh perkhidmatan pula sebanyak 35 (33.7%) orang responden telah berkhidmat selama dua hingga empat tahun. Manakala, 6 (5.8%) orang responden sahaja yang telah berkhidmat selama 10 hingga 14 tahun. Seterusnya, majoriti responden adalah daripada Perbadanan Kemajuan Negeri Kedah (PKNK). Jumlah ini adalah sebanyak 58 (55.8%) orang responden.

4.3 Analisis Ujian-T

Analisis Ujian-T dijalankan untuk melihat samada terdapat hubungan responden terhadap kepuasan kerja seperti jantina, umur, taraf perkahwinan, jawatan, tahap pendidikan dan tempoh perkhidmatan.

Dalam kajian ini Ujian-T telah dijalankan untuk membandingkan tahap kepuasan untuk kakitangan lelaki dan perempuan di GLC's. Keputusan didapati bahawa responden perempuan dan lelaki menunjukkan perbezaan hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai min dan sisihan piawai masing-masing adalah $M=3.0087$ (lelaki), 2.8689 (perempuan), $SD=.49431$ (lelaki) manakala $.55782$ (perempuan) dan $SEM=.07538$ (lelaki), $.07142$ (perempuan).

Jadual 4.2
Keputusan Deskriptif Bagi Perbezaan Jantina Terhadap Kepuasan Kerja

	Jantina	N	Mean	Sisihan Piawai	Std. Error Mean
Kepuasan kerja	Lelaki	43	3.0087	.49431	.07538
	Perempuan	61	2.8689	.55782	.07142

4.4 Analisa Kebolehpercayaan

Hasil keputusan kebolehpercayaan boleh menguji konsistensi dan kestabilan. Nilai Cronbach's Alpha kurang daripada 0.60 dianggap lemah, jarak nilai Cronbach's Alpha 0.70 di anggap sederhana dan nilai lebih daripada 0.80 di anggap baik (Cavana et al., 2001). Berdasarkan keputusan analisa yang di tunjukkan pada Jadual 4.3, di dapati setiap pemboleh ubah adalah melebihi 0.710 nilai Cronbach's Alpha. Pemboleh ubah amalan

sumber manusia adalah merupakan yang tertinggi iaitu 0.931 menunjukkan instrumen tersebut mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi berbanding dengan pemboleh ubah lain. Walaubagaimanapun, pengkaji telah mengecualikan beberapa soalan memandangkan Cronbach's Alpha sangat rendah.

Jadual 4.3

Keputusan kebolehpercayaan setiap pemboleh ubah dan dimensi.

Pemboleh ubah	Jumlah soalan	Cronbach's Alpha
Kepuasan kerja	8	0.710
Amalan sumber manusia	25	0.931
Keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi	24	0.817

4.5 Analisis Statistik Deskriptif

Penyelidikan deskriptif sesuai digunakan untuk mengkaji peristiwa yang sedang berlaku. Kajian ini bertujuan untuk mengkaji dan menerangkan sesuatu fenomena yang sedang berlaku. Ianya tidak bertujuan untuk menguji hipotesis. Antara jenis-jenis penyelidikan deskriptif ialah kajian kes, kajian tinjauan (survey), kajian perkembangan, kajian susulan, kajian korelasi, analisis dokumen dan analisis kecenderungan.

Antara langkah-langkah penyelidikan deskriptif ialah menyatakan masalah dengan tepat dan jelas, menentukan populasi dan pemboleh ubah yang berkaitan dengan tepat dan jelas, mengenal pasti maklumat yang perlu digunakan untuk menyelesaikan

masalah, membentuk atau memilih alat bagi mengumpul maklumat, dan mereka bentuk kaedah pengumpulan maklumat yang paling berkesan.

Data yang diperolehi daripada Bahagian A iaitu demografi responden merupakan data deskriptif dan akan dihuraikan menggunakan frekuensi dan peratusan. Data yang diperolehi ini akan memberikan ringkasan kepada keseluruhan demografi responden dalam kajian ini. Antara ciri-ciri demografi responden yang akan dihuraikan ialah jantina, umur, status perkahwinan, tahap pendidikan, jawatan, dan tempoh perkhidmatan. Selain daripada itu, data deskriptif ini juga boleh menunjukkan kecenderungan memusat (mod, median dan min) terhadap sampel demografi.

Analisis deskriptif adalah termasuk mean dan sisihan piawai untuk pembolehubah bersandar dan pembolehubah tidak bersandar seperti dalam Jadual 4.4.

Jadual 4.4
Statistik deskriptif pembolehubah bersandar dan pembolehubah tidak bersandar

Pembolehubah	Min	Sisihan Piawai
Kepuasan kerja	2.92	0.534
Amalan sumber manusia	3.51	0.453
Keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi	2.91	0.403

Semua pemboleh ubah ini telah di nilai dengan menggunakan 5 point skala Likert. Keputusan menunjukkan min bagi Kepuasan Kerja iaitu (2.92), Amalan Sumber Manusia adalah (3.51), dan Keseimbangan Tuntutan Kerja-Tanggungjawab Peribadi adalah (2.91).

Jadual 4.4 juga menunjukkan nilai sisihan piawai untuk kepuasan kerja (0.534), amalan sumber manusia (0.453), dan keseimbangan tuntutan kerja (0.403).

4.6 Ujian Kolerasi Pearson-r

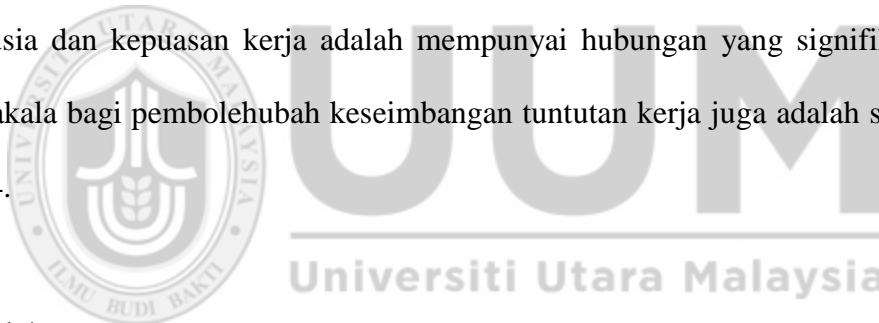
Kolerasi Pearson (r) amat bersesuaian untuk menguji perhubungan yang linear antara dua pemboleh ubah kuantitatif. Bagi mengukur kekuatan hubungan antara setiap pemboleh ubah tidak bersandar yang mempunyai kaitan dengan pemboleh ubah bersandar, maka analisis kolerasi Pearson-r digunakan dalam SPSS. Nilai magnitude simbol (r) adalah menunjukkan kekuatan hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah bersandar dan tidak bersandar. Menurut Reeves (1992), tahap keyakinan signifikan adalah antara 0.01 hingga 0.05. Manakala Borg dan Gall (1983) telah memperkenalkan perkadaran untuk membandingkan kekuatan perhubungan antara dua pemboleh ubah bersandar dan tidak bersandar seperti Jadual 4.5 berikut.

Jadual 4. 5

Jadual Menunjukkan Kekuatan Perhubungan Antara Pemboleh Ubah Tidak Bersandar dan Pemboleh Ubah Bersandar

<u>Nilai Pekali Kolerasi 'r'</u>	<u>Kekuatan Perhubungan</u>
0.91 dan ke atas	Kolerasi yang sangat kuat
0.71 – 0.90	Kolerasi yang tinggi
0.41 – 0.70	Kolerasi sederhana kuat
0.21 – 0.40	Kolerasi yang rendah
Kurang daripada 0.20	Kolerasi yang sangat lemah

Korelasi Pearson dijalankan adalah untuk menguji hubungan diantara dua pemboleh ubah dalam satu garis linear (Coakes,2013). Jadual 4.6 menunjukkan amalan sumber manusia dan kepuasan kerja adalah mempunyai hubungan yang signifikan iaitu .164. Manakala bagi pembolehubah keseimbangan tuntutan kerja juga adalah signifikan, iaitu 0.424.



Jadual 4.6

Keputusan analisa Korelasi bagi Kepuasan Kerja, Amalan Sumber Manusia dan Keseimbangan Tuntutan Kerja

	1	2	3
1. Kepuasan kerja	1		
2. Amalan sumber manusia	.164*	1	
3. Keseimbangan tuntutan kerja	.424**	-.028	1

Nota: N = 104; ** P<0.01 level (1 – tailed)

4.7 Ujian Regresi Linear

Analisis Regresi linear digunakan untuk mengenal pasti faktor yang dominan di antara semua pemboleh ubah tidak bersandar yang mempengaruhi pemboleh ubah bersandar. Nilai R² adalah untuk menganggarkan peratusan terhadap faktor yang menyumbang kepada pemboleh ubah tidak bersandar. Kaedah regresi ini digunakan untuk mengenalpasti pemberat terhadap kesemua faktor yang terlibat. Manakala nilai beta yang ditunjukkan adalah bertujuan untuk mengenal pasti faktor yang paling utama yang mempengaruhi pemboleh ubah tidak bersandar. Nilai beta ini juga adalah untuk menganggarkan perubahan nilai terhadap sisihan piawai (standard deviations) bagi dua pemboleh ubah bersandar yang dihasilkan.

Hasil daripada analisa regresi 45.9% varian bagi pemboleh ubah bersandar iaitu Kepuasan Kerja di jelaskan oleh pemboleh ubah tidak bersandar iaitu Amalan Sumber Manusia dan Keseimbangan Tuntutan Kerja-Tanggungjawab Peribadi. Ini di tunjukkan oleh nilai R square iaitu 0.211 (rujuk Jadual 4.7). Keseimbangan tuntutan kerja ($\beta = 0.429$, $p < 0.05$) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Manakala, analisa regresi bagi pembolehubah tidak bersandar iaitu Amalan sumber manusia ($\beta = 0.176$, $p < 0.05$) juga mempunyai hubungan yang signifikan kepada kepuasan kerja.

Jadual 4.7

Keputusan analisa regresi bagi Kepuasan Kerja, Amalan Sumber Manusia dan Keseimbangan Tuntutan Kerja

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.585	.494		1.183	.240
Amalan sumber manusia	.568	.117	.429	4.848	.000
Keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi	.179	.0.90	.176	1.988	.050

Pembolehubah bersandar: Kepuasan kerja

R Square = .244

F = 5.22

*p < 0.05

4.8 Rumusan bab

Secara keseluruhannya, menunjukkan bahawa pemboleh ubah Amalan Sumber Manusia menunjukkan instrumen kepercayaan yang tinggi berbanding dengan pemboleh ubah yang lain. Analisis kolerasi menunjukkan amalan sumber manusia dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan. Manakala, analisa kolerasi menunjukkan keseluruhan pemboleh ubah tidak bersandar adalah tidak signifikan dengan pemboleh ubah bersandar. Selain tu, menurut laporan Borg dan Gall (1983) hasil analisis menunjukkan bahawa Amalan Sumber Manusia mempunyai hubungan yang kuat terhadap Kepuasan Kerja pekerja di tempat kerja. Walaupun hasil kajian adalah bercanggah dengan kajian yang lepas, akan tetapi kajian ini masih boleh diterima pakai kerana ia merupakan maklumbalas dan keputusan daripada responden.

BAB 5

PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan keseluruhan hasil dapatan kajian yang telah dilakukan meliputi ringkasan kajian, perbincangan dapatan kajian mengikut objektif, persoalan kajian dan pengujian hipotesis yang telah dibangunkan. Implikasi kajian secara teori dan praktikal turut dibincangkan dalam bab ini, di samping menyentuh tentang batasan kajian dan cadangan untuk kajian pada masa hadapan.

5.2 Ringkasan Kajian

Faktor Demografi Terhadap Kepuasan Kerja

5.2.1 Jantina

Menurut Souza-Poza dan Sousa-Poza (2000), melaporkan penemuan mereka mengenai siasatan antarabangsa terdapat perbezaan jantina dalam kepuasan kerja daripada 21 negara yang menggunakan 1997 data. Hanya di Great Britain, New Zealand, Amerika Syarikat dan Sepanyol menunjukkan tahap kepuasan kerja

yang berbeza mengikut jantina statistik yang penting, dan di Sepanyol, yang memihak kepada lelaki.

Namun demikian, Long (2005), yang menggunakan kaedah kerantas 2001 data Australia untuk menyiasat perbezaan jantina dalam pekerjaan kepuasan. Kedua-dua analisis statistik dan ekonometrik beliau menunjukkan bahawa perempuan lebih berpuas hati di tempat kerja berbanding lelaki. Walaubagaimanapun, kerana kebanyakan majoriti kajian model yang dijalankan menunjukkan perbezaan kepuasan jantina akan berkurangan bagi perempuan yang lebih muda dan juga mereka yang lebih tinggi peringkat pendidikan

Kajian sebelum ini menunjukkan bahawa secara umumnya kepuasan kerja wanita adalah lebih tinggi daripada lelaki (Clark, 1997) walaupun keadaan kerja wanita, pampasan, status kerja, dan sebagainya, adalah kurang baik daripada lelaki. Menurut Jung & Kim (2004), dalam sektor awam perbezaan jantina adalah lebih besar dan wanita menunjukkan kepuasan yang lebih tinggi bagi kepuasan kerja dan gaji yang diterima berbanding lelaki walaubagaimanapun lelaki menunjukkan kepuasan yang lebih tinggi dalam manfaat kebajikan.

Biasanya diskriminasi terhadap pekerja wanita seperti gaji yang lebih rendah dan peluang menyebabkan wanita tidak puas hati dalam pekerjaan mereka (Lee & Kim,1998).

5.3 Perbincangan Dapatan Kajian

Analisa data dijalankan untuk menjawab persoalan kajian yang mana merupakan topik yang ingin dikaji dalam kajian ini. Dalam kajian ini teknik analisa yang telah digunapakai seperti Ujian-T, analisa kebolehpercayaan, deskriptif statistik, ujian Kolerasi Pearson dan ujian Regresi Linear. Berdasarkan analisis ini juga, beberapa kesimpulan dan penemuan cadangan dapat ditampilkan bagi menjadikan objektif sebagai penunjuk.

Objektif 1: Mengenalpasti Hubungan Amalan Sumber Manusia Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan keputusan analisis hipotesis H1 dalam bab 4 menunjukkan bahawa peranan amalan sumber manusia mempunyai hubungan yang kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahawa amalan sumber manusia yang baik akan memberikan kesan yang positif kepada kakitangan GLC's. Hasil dapatan ini turut disokong oleh Katou dan Budhwar (2007) dalam kajian mengenai syarikat pembuatan Greek mendapati bahawa pengambilan dan pemilihan telah menunjukkan keputusan positif yang berkaitan dengan pemboleh ubah semua organisasi telah meningkatkan prestasi serta keberkesanan, kecekapan, inovasi dan kualiti kerja.

Banyak kajian yang dijalankan oleh para penyelidik mendapati bahawa amalan sumber manusia tidak secara langsung memberi kesan kepada prestasi organisasi. Walaibagaimanapun, amalan sumber manusia mempengaruhi kemahiran, sikap dan tingkah laku pekerja dan boleh meningkatkan prestasi sesebuah organisasi (Fey et al.2000; Boselie et al. 2001; Guest 2001; Paul & Anatharaman 2003), Katou & Budwar

2006; Macky & boxall 2007). Kajian Katou dan Budhwar (2006) melihat hasil amalan sumber manusia sebagai (i) berkenaan dengan kecekapan dan kemahiran kerjasama; (ii) sikap yang berkaitan dan motivasi, komitmen dan kepuasan serta (iii) tingkah laku yang merangkumi penukaran kakitangan dan ketidakhadiran. Merujuk Nishi et al. (2008) mengisytiharkan bahawa amalan sumber manusia sebagai sikap inklusif komitmen dan kepuasan, dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Manakala menurut Macky dan Boxall (2007) hasil kajian amalan sumber manusia terdiri dari aspek sikap yang meliputi kepuasan kerja, komitmen pekerja dan keyakinan". Justeru itu, kajian ini mengkaji semula keputusan amalan sumber manusia yang berkaitan dengan kemahiran, melalui kompetensi dan kerjasama, sikap motivasi, komitmen, kepuasan dan keyakinan dan juga tingkah laku pengekalan, kewarganegaraan organisasi dan kehadiran.

Objektif 2: Mengenalpasti Hubungan Keseimbangan Tuntutan Kerja-Tanggungjawab Peribadi Terhadap Kepuasan Kerja

Dalam keputusan H2 di Bab 4 menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi terhadap kepuasan kerja. Hubungan yang ditunjukkan sangat kuat. Ini menunjukkan prestasi kerja kakitangan GLC's juga turut dipengaruhi oleh keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi sebagai faktor kepuasan kerja.

Hasil dapatan ini selari dengan kenyataan Sobia, Farooq & Faryal (2012) mendapati bahawa terdapat hubungan positif keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi terhadap kepuasan kerja pekerja dalam sektor perbankan

Karachi. Ia disokong oleh kajian-kajian lain juga. Sebagai contoh, Ueda, (2012) membuat kesimpulan bahawa program keseimbangan kehidupan kerja mempunyai kesan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pekerja sepenuh masa dan separuh masa pekerja yang bekerja di organisasi perniagaan Jepun.

Menurut hasil kajian tersebut juga program-program yang dijalankan turut membantu pekerja untuk mengurangkan beban kerja mereka serta turut melaksanakan tugas mereka dan aktiviti pekerjaan dengan lebih berkesan. Oleh itu, pihak pengurusan perlu meningkatkan kepuasan kerja kakitangan GLC's dengan meningkatkan program keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi untuk pekerja, yang mungkin dapat membantu mereka menguruskan kerja mereka dan keluarga.

Hasil dapatan kajian Burke, Burgess dan Oberlaid (2004), Forsyth dan Polzer-Debruyne (2007), dan Virick et al. (2007), telah menyokong mengenai kepuasan kerja keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Ini tunjuk kerja menuntut tanggungjawab peribadi untuk memberi kesan yang besar ke atas kepuasan kerja, sikap dan tingkah laku.

Mengikut kajian-kajian lepas mendapati hubungan positif yang signifikan antara baki tuntutan tanggungjawab kerja. dan kepuasan kerja. Sebagai contoh, penemuan dalam kajian ahli psikologi lelaki oleh Burke, Burgess dan Oberlaid (2004), dimana kajian ke atas pekerja di organisasi berasaskan teknologi tinggi oleh Virick et al. (2007), dan juga melalui kajian ke atas pengurus dan pekerja sokongan di dalam organisasi-organisasi di New Zealand oleh Forsyth dan Polzer-Debruyne (2007). Menurut Howard, Donofrio dan Boles (2004) dalam kajian yang dijalankan terhadap kalangan pegawai

atasan polis mensimpulkan isu kerja-keluarga hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan secara khusus dengan unsur-unsur pengawasan, kenaikan pangkat dan rakan sekerja. Menurut (Howard *et al.*, 2004:387), hasil kajian juga mendapati bahawa tahap peningkatan konflik antara kerja dan kehidupan mempunyai hubungan yang negatif dengan beberapa kepuasan pembolehubah tugas dan tanggungjawab seseorang di tempat kerja dan di rumah tidak boleh dianggap saling berkaitan dan bersama antara satu sama lain.

5.4 Limitasi Kajian

Terdapat beberapa batasan yang dihadapi dalam menjalankan kajian ini dan ia perlu dinyatakan. Pertama, perlu diambil perhatian bahawa walaupun terdapat beberapa keterangan dalam “literature” mengenai hubungan di antara peranan amalan sumber manusia dan keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi terhadap kepuasan kerja. Kajian ini membataskan kepada responden yang berkhidmat di GLC’s berikut PKNK, YINK dan MBI.

Kedua, kajian ini terbatas kepada pekerja kumpulan sokongan I dan II sahaja seperti Penolong Akauntan, Penolong Pembantu Tadbir, Pembantu Tadbir Rendah, Pembantu Jurutera, Pembantu Am Pejabat, Pembantu Awam, Pemandu, dan Juruteknik. Ia mungkin tidak dapat diaplikasikan di kalangan pekerja pengurusan kerana pemboleh ubah – pemboleh ubah bersandar yang dikemukakan mungkin berbeza.

Ketiga, kajian ini juga terbatas untuk kajian dalam negara sahaja dan tidak dapat digunakan di peringkat antarabangsa disebabkan perbezaan budaya (Faizillullahwati. 1997). Terakhir, beberapa pekerja sokongan yang dipilih sebagai responden mungkin

boleh mendatangkan masalah kepada pengkaji kerana maklumat yang diberi boleh memberi kesan kepada reputasi organisasi dan pekerja yang terlibat. Oleh itu, terdapat juga sebahagian sumber yang perlu dirahsiakan kerana didapati sulit untuk didedahkan kerana pihak luar yang mana boleh memberi kesan negatif kepada organisasi tersebut.

5.5 Implikasi Kajian

5.5.1 Implikasi Teoritikal

Penyelidikan amat penting bagi memenehi kekurangan kajian berkenaan perundingan kolektif di Malaysia malah kajian mengenai kepuasan kerja di GLC's masih kurang diterokai. Kebanyakan kajian lebih tertumpu di Barat hanya satu kajian sahaja dilakukan di Philipina (negara asia) oleh Gathalian (1998), Selaian itu, kajian dilakukan dengan kaedah kuantitatif, kajian kes dan perbandingan sebelum mengamalkan tahap kepuasan kerja di dalam sesebuah organisasi.

5.5.2 Implikasi Praktikal

Hasil kajian ini memberi sumbangan dari aspek praktikal kepada bidang hubungan industri iaitu melibatkan majikan, sekerja dan pihak kerajaan. Selain itu, terdapat beberapa panduan dan cadangan dalam pelaksanaan polisi yang berkesan yang perlu diperlu diketengahkan oleh pihak pengurusan organisasi (Broers, 2005; Doherty dan Manfredi, 2006; Dundas, dan Haunschild, 2007; Karatepe dan Tetinkus, 2006; Premeaux, Adkins dan Mossholder, 2007).

Perkara-perkara tersebut adalah seperti berikut:

- a. Polisi dan pengalaman keseimbangan kerja dan kehidupan perlu bersifat selari dan merangkumi semua anggota di dalam sesebuah organisasi,
- b. Pihak pengurusan perlu memastikan penglibatan wakil kakitangan pelbagai peringkat bahagian/ unit dalam penggubalan peraturan dan polisi keseimbangan kerja dan kehidupan,
- c. Polisi yang digubal perlu dikemaskini dari masa ke semasa mengikut keperluan organisasi dan pekerja,
- d. Penyediaan ruangan yang optimum dan selesa untuk pekerja melaksanakan tanggungjawab kerja yang perlu dilaksanakan serta lebih memudahkan pekerja memberi tumpuan dalam melaksanakan;
- e. Memastikan tiada paksaan kepada pekerja untuk melaksanakan kerja yang boleh mengurangkan kualiti masa untuk kehidupan peribadi (contohnya, kekerapan meminta pekerja bekerja lebih masa)
- f. Menyediakan ruang khas untuk penjagaan anak-anak pekerja di organisasi. Contohnya, menubuhkan pusat jagaan kanak-kanak di dalam organisasi.
- g. Mewujudkan suasana perbincangan dua hala atau secara terbuka terbuka di antara pegawai atasan dan pekerja bawahan dalam menyelesaikan pertikaian yang berlaku serta mematuhi polisi keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi,
- h. Membuat kajian ringkas ke atas para pekerja mengenai polisi keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi dari masa ke semasa bertujuan untuk memastikan kelemahan dapat diatasi dengan segera.

Pengkaji juga mencadangkan agar organisasi di setiap GLC's membuat laporan penilaian mengenai kepuasan kerja serta mengambil langkah-langkah penambahbaikan bagi mengurangkan masalah kepuasan bekerja di syarikat GLC's.

5.6 Cadangan Kajian Di Masa Hadapan

Berdasarkan kajian dan hasil analisis, amalan sumber manusia mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja di GLC's. Justeru itu, dicadangkan agar pihak pengurusan melihat kembali dan mengambil perhatian mengenai faktor yang menjurus ke arah peningkatan kepuasan kerja GLC's. Beberapa fungsi yang terdapat dalam amalan sumber manusia yang perlu dikaji serta dibuat penambahbaikan seperti, kursus latihan, gaji, insentif, ganjaran dan kenaikan pangkat.

Oleh itu, dalam tambahan kajian akan datang berdasarkan kajian kualitatif juga disyorkan. Usaha ini boleh meningkatkan pemahaman tentang amalan sumber manusia terhadap kepuasan kerja di kalangan pekerja di Malaysia. Ia juga disyorkan untuk menjalankan kajian yang diperluaskan untuk memasukkan sampel yang lebih besar merangkumi keseluruhan anak syarikat GLC's di Kedah atau seluruh GLC's di Malaysia. Tetapi ia memerlukan masa yang lebih lama untuk menjalankan kajian ini. Selain itu, Menurut Kinneer dan Gary (1996), kolerasi merupakan kaedah untuk mengkaji perhubungan antara dua pemboleh ubah. Terdapat dua jenis kajian yang digunakan iaitu Kolerasi Pearson dan Regresi, di mana ia adalah untuk melihat

perhubungan antara dua pemboleh ubah. Dalam kajian ini pemboleh ubah-pemboleh ubah yang terlibat adalah Hubungan Amalan Sumber Manusia dan Keseimbangan Tuntutan Kerja - Tanggungjawab Peribadi dengan Kepuasan Kerja.

Kajian pada masa akan datang juga boleh mengambil kira instrumen dan dimensi lain yang mungkin mempengaruhi kepuasan pekerja. Selain itu, kajian juga boleh dijalankan dengan membandingkan faktor-faktor yang mempengaruhi sikap responden semasa kini dan beberapa tahun akan datang sama ada ia masih menunjukkan persamaan seperti apa yang mereka jangkakan pada peringkat awal atau berubah selari dengan masa dan pengalaman bekerja. Persoalan ini mungkin boleh dirungkaikan dan memberi manfaat kepada pihak berkepentingan seperti pengurus dan profesional sumber manusia jika kajian mengenainya dilakukan pada masa hadapan.

Justeru itu, diharapkan bahawa kajian yang perlu lebih penekanan dan pelaksanaan kajian akan datang melalui penggunaan responden skop yang lebih besar dan mengimbangi tuntutan kerja, tanggungjawab peribadi dan sikap dan tingkah laku pelbagai kerja-kerja. Sebagai contoh, hubungan mengimbangi tuntutan kerja, tanggungjawab peribadi dan tekanan kerja, kepimpinan organisasi, bercadang untuk terus bekerja dalam organisasi, disiplin, penempatan pekerja dan sebagainya.

Di samping itu, faktor persekitaran juga mempengaruhi kepuasan kerja pekerja bekerja dalam sesebuah organisasi. Dalam usaha untuk meningkatkan persekitaran kerja yang lebih selesa, ia harus memberi tumpuan kepada aspek-aspek yang boleh meningkatkan suasana di tempat kerja ke arah yang lebih baik dan lebih selesa. Kerjasama dan persefahaman di kalangan pekerja dan memahami beban kerja pada kerja masing-masing untuk mengukuhkan hubungan antara majikan dan pekerja. Kalaulah

persekitaran kerja yang harmoni dapat dilaksanakan, objektif untuk mencapai tahap yang lebih baik daripada kepuasan kerja di kalangan pekerja. Oleh itu, rancangan itu boleh dicapai dengan lebih mudah dan organisasi ini boleh mencapai matlamat asalnya.

Rakan-rakan adalah faktor kritikal dalam membentuk budaya kerja yang baik dalam sesebuah organisasi. Sebagai contoh, jika hubungan pekerja dengan rakan sekerja tidak baik maka mereka akan mudah untuk rasa terasing dan tidak selesa. Jika ini berlaku, matlamat organisasi sukar untuk dicapai kerana kerjasama antara pekerja gagal untuk menyedari. Selain itu, pengurusan sumber manusia perlu merancang dan berjuang dengan begitu keadaan ini tidak berpanjangan dan dikawal. Pembentukan program seperti kerohanian, motivasi, pembinaan pasukan dan begitu juga satu kaedah yang berkesan untuk menyambung semula Silaturahmi dan salah faham seorang pekerja dengan pekerja lain.

Penyelia organisasi perlu memberi pandangan dan cadangan mereka kepada majikan dan seajarnya pekerja di bawah belinya menjadi bersemangat dan komited dengan kerja yang diamanahkan kepada mereka. Kaedah ini boleh dicapai jika pengurusan lebih memahami dan mengambil berat tentang keperluan bawahannya. Di samping itu, penyelia juga perlu peka terhadap punca yang membawa rasa tidak puas hati kerja di kalangan pekerja. Ketidakpuasan kerja jika tidak dirawat pada peringkat awal, maka ia akan berpanjangan dan akan menyukarkan semua pihak untuk mencapai matlamat organisasi.

Pihak pengurusan juga perlu memainkan peranan yang penting sebagai jurubahasa kaunseling yang sentiasa mengambil berat terhadap perkara-perkara yang membawa mudarat kepada pekerja dan majikan danj. Kebimbangan pengurusan pekerja akan membawa kepada perasaan saling hormat menghormati antara satu sama lain dan

pada akhirnya akan mendapat hasil dan ganjaran. Justeru itu, hubungan persahabatan terjalin antara majikan dan pekerja perlu diwujudkan untuk mempunyai suasana kerja yang baik dan organisasi yang berjaya dan cemerlang. Berdasarkan hasil kajian ini, kebanyakan peluang kenaikan pangkat juga memberi kesan kepada kepuasan pekerja. Selain itu, pengurusan perlu mengenal pasti penstrukturan semula pekerja seperti yang diperlukan supaya pekerja lebih bahagia. Pada asasnya, pencapaian akademik, pengalaman kerja dan prestasi kerja adalah langkah utama dalam hal-hal kenaikan pangkat, tetapi realitinya anda sering perkara-perkara yang tidak berkaitan juga diberi keutamaan oleh sesetengah majikan, seperti hubungan keluarga dan kepentingan diri. Dalam kes ini, organisasi perlu mencari penyelesaian dan memikirkan cara terbaik untuk mengekalkan pekerja yang berpengalaman dan peluang yang berpotensi sangat baik untuk menikmati promosi

Berhubung dengan gaji pula, terdapat pengaruh yang kuat terhadap gaji dengan kepuasan bekerja. Walaubagaimanapun ia masih pekerja masih boleh menerima masalah ini dengan wajar dalam kepuasan bekerja. Perkara ini mungkin disebabkan para pekerja merasakan kerja sebagai tanggungjawab dan ibadah semasa melaksanakan tugas yang diberikan. Justeru itu, dicadangkan juga agar kajian mengenai senioriti diambil kira sebagai pembolehubah terutama jantung pekerja.

Walaubagaimanapun, dicadangkan agar kajian mengenai kenaikan gaji melalui penilaian prestasi perlu diambil kira. Pekerja yang memperolehi prestasi yang cemerlang perlu diberikan ganjaran yang setmpal agar mereka dapat merasakan diri mereka dihargai di dalam sesebuah organisasi. Justeru tu, secara tidak langsung akan membntuk perubahan sikap yang lebih kompetitif dalam usaha mencapai matlamat kepuasan kerja.

Cadangan agar pusingan kerja dapat diamalkan dan dilaksanakan dengan adil dan seimbang bagi meningkatkan kepuasan bekerja di kalangan kakitang GLC's. Di samping itu, kakitangan GLC's juga berharap agar pihak pengurusan sentiasa prihatin terhadap tugas-tugas yang dilakukan oleh pegawai atau yang diberikan agar mencapai matlamat jabatan.

5.7 Rumusan bab

Secara keseluruhannya hasil kajian yang diperolehi menunjukkan keseimbangan tuntutan kerja dan amalan sumber manusia sangat penting dalam memberi kepuasan kepada para pekerja di dalam sesebuah organisasi. Berdasarkan kajian yang dilakukan dalam bab empat dan bab lima, dapat dilihat kesemua pemboleh ubah tidak bersandar amalan sumber manusia dan keseimbangan tuntutan kerja sangat mempengaruhi pemboleh ubah bersandar iaitu kepuasan kerja. Kajian akan datang telah dicadangkan untuk peramal lain meneroka serta boleh menyumbangkan kepada kepuasan kerja di GLC's.

Berdasarkan kajian ini, hasil menunjukkan bahawa amalan sumber manusia dan keseimbangan tuntutan kerja-tanggungjawab peribadi memberi kesan kepada pekerja kepuasan kerja kakitangan GLC's dalam melaksanakan tugas yang dipertanggungjawabkan. Oleh itu, pihak pengurusan bagi setiap GLC's perlu memberi tumpuan dan mengaturkan strategi yang mantap untuk meningkatkan kepuasan kerja di kalangan pekerja GLC's. Dari sudut Pengurusan sumber manusia juga perlu bertambah baik bagi menghasilkan pekerja yang produktiviti. Pekerja yang telah menunjukkan perkembangan dalam tugas mereka perlu diberi ganjaran oleh promosi dan lain-lain.

Menurut Dessler (1997), perancangan sumber manusia merujuk kepada proses merangka pelan untuk mengisi bukaan masa depan berdasarkan analisis kedudukan yang dijangka akan dibuka dan sama ada ini akan diisi dengan dalam atau di luar calon. Proses perancangan sumber manusia terdiri daripada ramalan, penetapan matlamat, perancangan strategik, pelaksanaan dan penilaian program. Dengan kata-kata lain, ia terlibat menterjemahkan inisiatif strategik korporat di seluruh ke dalam suatu rancangan yang boleh digunakan untuk mengenal pasti rakyat yang diperlukan untuk mencapai objektif ini.



RUJUKAN

- Abdul Kudus, Abu Bakar. (2000). *Kepemimpinan Transformasi: Hubungan dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Guru*. Tesis Masters. Universiti Utara Malaysia.
- Abdullah, A., Bilau, A. A., Enegbuma, W. I., Ajagbe, A. M., & Ali, K. N. (2011). *Evaluation of Job Satisfaction and Performance of Employees in Small and Medium Siiized onstruction Firms in Nigeria*. 2011 2nd International Conference on Construction and Project Management Singapura: IACSIT Press. 225-229.
- Abu Bakar Hj. Hashim, (1989). *An Analysis of Job Satisfaction Among Academic and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Adey, N. H., dan Bahari, F. H. (2010). *Hubungan Antara Kecerdasan Emosi, Kepuasan Kerja dan komitmen terhadap orgnisasi*. *Jurnal Kemanusiaan*, 16, 62-82.
- Aharoni, Y. (1986). *The evolution and management of state owned enterprises*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Managemend and Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Arnolds, C. A., & Boshoff, C (2001). *The Challenge of Motivating Top Management: A need Satisfaction Perspective*. *Journal of Industrial Psychology*, 27 (1), 39-42.
- Asmawati Desa (2002). *Psikologi Untuk Golongan Profesional*. Universiti Kebangsaan Malaysia: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.9 [113-123] |
December-2011

- Bailey, J., & Clegg, S. (ed). (2008). *International Encyclopedia of Organization Studies*. Sage Publications, Inc.
- Bakker, A.B. (2007). Building engagement in the workplace. In C. Cooper & R. Burke (Eds.). *The peak performing organization* (pp. 50-72). London: Routledge. Behavior. New Jersey, Prentice-Hall.
- Bochner, S. (2003) 'Organisational culture and climate'. In: O'Driscoll, M., Taylor, P. & Kalliath, T. (eds). *Organisational Psychology in Australia and New Zealand*. Melbourne, Australia: Oxford University Press, 302-318.
- Bullock, R. J. (1984). Gainshing: A Few Questions and Fewer Answers. *Human Resource Management*, 23, 23 - 40.
- Burke, R. J., Burgess, Z. & Oberlaid, F. (2004) 'Do Male Psychologists Benefit from Organisational Values Supporting Work-Personal Life Balance?' *Equal Opportunities International*, Vol. 23, No 1/2, pp. 97-107
- Carrell, M., & Dittrich, J. (1978). Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions. *Academy of Management Review*, Apr78, Vol. 3 Issue 2, 202-210.
- Casper, W.J., Eby, L.T., Bordeaux, C., Lockwood, A. & Lambert, D. (2007) 'A review of research methods in IO/OB work-family research'. *Journal of Applied Psychology* 92: 28-43.
- Clark, A.E., 1997. "Job Satisfaction And Gender : Why Are Women So Happy At Work?", *Labour Economics*, 4(4):341-372.

- Clark, S.C. & Farmer, P.M.K. (1998) 'Living in two different worlds: Measuring cultural and value differences between work and home, and their effect on border-crossing'. *Paper presented at the Institute of Behavioural and Applied Management Annual Conference*, Orlando, FL, October, 1998.
- Clarke, M. C., Koch, L. C. & Hill, E. J. (2004) 'The work and family interface: Differentiating balance and fit'. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33 (2): 121-140.
- Collins, C. J., & Clack, K. D. (2003). Strategic Human Resources Practices, Top Management Team Social Network, and Firm Performance: The Role of Human Resources Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 6, 740-751.
- Czaja, R., & Blair, J. (2005). *Designing surveys : a guide to decisions and procedures*. Thousand Oaks, Calif.: Pine Forge Press.
- Daud, N. (2010). Jaminan Kerja dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Terhadap Organisasi.
- Doherty, L. & Manfredi, S. (2006) 'Action research to develop work-life balance in a UK university', *Women in Management Review*, Vol. 21, No 3, pp. 241-259. *Employment Studies*.
- Faizullallahwati Haji Mura. Kajian Faktor Ganjaran Dalam Memotivasikan Perkerja Sokongan: Kaji Di Salah Sebuah Organisasi Kerajaan

- Forsyth, S. & Polzer-Debruyne, A. (2007) 'The organisational pay-offs for perceived work-life balance support', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 45, No 1, pp. 113-123.
- Friedman, M. 2002. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. Dlm. Donaldson, T., Werhane, P.H. dan Cording, M (pnyt). *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*. Edisi ke-7. Hlm. 33-38. Upper Saddle River New Jersey: Prentice Hall.
- Gan Siok Hoy. (2011). HRM Practices, Job Satisfaction and Intention to Stay: A Study of Private College in Penang.
- Gawel., j.E. 1997. Herzberg's theory of motivation and Maslow's Hierarchy of Needs. U.S.; District of Columbia. ERIC Accession No: ED421486
- Greenberg, J. C. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distribution: Do the means justify the end? *Journal of Applied Psychology*, 72(1): 55-61.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985) 'Sources of conflict between work and family roles'. *Academy of Management Review*, 10 (1): 76-88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003) 'The relation between work-family balance and quality of life'. *Journal of Vocational Behaviour*, 63 (3): 510-531.
- Grzywacz, J.G. & Marks, N.F. (2000) 'Reconceptualising the work-family interface: an ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family'. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1):111-126.

- Guest, D. E. (2002) 'Perspectives on the Study of Work-life Balance', *Social Science Information*, Vol. 41, No 255, pp. 255-279.
- H Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach* (4th ed.). Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: test of a theory.*
- Hagen, R. (2002) 'Globalization, university transformation and economic regeneration: A UK case study of public/private sector partnership ', *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15, No 3, pp. 204-218.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Jan/Feb68, Vol. 46 Issue 1, 53-63.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, Autumn, Vol. 3 Issue 2, 18-29.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of careers.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction.* New York: Hoper.
- Howard, W. G., Donofrio, H. H. & Boles, J. S. (2004) 'Inter-domain work-family, family-work conflict and police work satisfaction', *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 27, No 3, pp. 380-395.

- Huang, T. (2000). Human resource management practices at subsidiaries of multinational corporations and local firms in Taiwan. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(1), 1-39.
- Hussain, A. A. (2002). *Politik dan Dasar Awam Malaysia* (2nd ed.). Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Ishikawa, K 1988. *Kawalan Mutu Menyeluruh Gaya Jeptln*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Jung, Kwangho and Kim, Tae-II, 2004. "Comparative Analysis of Job Satisfaction between Public and Private Organization in Korean Labor & Income Study Data." *The Korean Policy Study Review*, 12 (3):1-29
- Kaiser, C. (2005), 'Gender Job Satisfaction Differences Across Europe: An Indicator For Labour Market Modernization', DIW Working Paper, No. 537, Berlin, Germany.
- Katou , A. A., Budwar , P. S., The Effects Of Human Resource Management Policies On Organizational Performance In Greek Manufacturing Firms. *Thunderbird International Business Review*, 49(1), Pp.1-35, 2007.
- Klein, S. & Ritti, R. (1984). *Understanding Organisational Behaviour*. Kent Publishing Company, Boston.
- Latham, G., & Ernst, C. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, Vol. 16 , 181-198.
- Lee, Suae and Jungran Kim, 1998. "Job Satisfaction and Quality of Life of Highly Educated Unmarried Female Workers", *Welfare Society Study*, 2: 51-75.

- Li, M. (2002). *Three essays on China's state owned enterprises: towards and alternative to privatization*. Unpublished PhD thesis, University of Massachusetts, USA
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Dalam M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (1297 - 1349). Chicago: Rand McNally.
- Locke, E.A. 1968. "Toward a Theory of Task Motivations and Incentives". *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 3. pp. 157-189.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi. Mangkunegara, A. P.
- M. R , Jenning, D. F. , Heavin , C. (1997). *Fundamental of Organizational* Malgorzata Kluckzyk,.. tajuk soalan selidik..//*managing the human side of work*. Bonston: Baron Greenberg.
- Maslow, "A Theory of Human Motivations," *Psychological Review* 50 (1943), pp. 370–396; and *Motivation and Personality* (New York:Harper & Row,1954).
- Middlemist, D. R., Hitt, M. A., and Green, C. R. (1983). *Personnel Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mizar Morat (2014). *Peranan Motivasi Dalam Pengurusan Sumber Manusia: Elemen Yang Memotivasikan Bakal Gradun Kejuruteraan Untuk Bekerja Di Sektor Swasta*. Universiti Utara Malaysia.
- Mohamad Nassruddin Ahmad. (2011). *The Relationship Between Human Resources Management Practices, Employee Engagement and Intention to Stay Among Manufacturing Technicians*.

Mohammad Abdullah Hemdi, & Aizzat Mohd Nasurdin. (2006). Predicting Turnover Intentions of Hotel Employee's: The Influence of Employee Development Human Resources Management Practices and Trust in Organization. *GadjahMada International Journal of Business*, Vol. 8, No 1, pp. 21-42.

Mohd Yusuf Idris. (2011). The Relationship between Human Resources Practices and Intention to Sdn Bhd. Quit among Executive Employees at MMC OL and Gas Engineering

Moore, F. (2007) 'Work-life balance: contrasting managers and workers in an MNC', *Employee Relations*, Vol. 29, No 4, pp. 385-399.

Muhammad Zool Hilmi Aris. (2010). Impact of Human Resource Practise of Bank Employee Job Satisfaction

Muhammad, S.T. (1996). Quality service in public sector management: the Malaysian experience. *International Conference on Quality Service in Public Sector Management*, pp. 90-120.

Nelson, D. L., and Quick, J. C. (2003). *Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges* (4th ed.). Australia: Thomson Learning.

Norasmah Othman, Zuraidah Ahmad, & Mohd Izham Mohd Hamzah, (2010) *Pengaruh amalan pengurusan sumber manusia (PSM) terhadap hasil PSM di IPTS bukan bertaraf universiti*. *Jurnal Pengurusan*, 31

- Norasmah Othman, Zuraidah Ahmad, & Mohd Izham Mohd Hamzah, (2010) *Pengaruh amalan pengurusan sumber manusia (PSM) terhadap hasil PSM di IPTS bukan bertaraf universiti*. *Jurnal Pengurusan, Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279
- Onuoha, Uloma Doris, Samuel, Toyosi Daniel & Ojo, Adebowale Ifeoluwa. (2014). Satisfaction: A Study Of Library Staff In Private University Libraries In Ogun State, Nigeria, *Journal Of New Media And Mass Communication*, 2014, 1(1): 12-19 Nder And Job *Performance*. Vol. 4. pp. 309-336.
- Park, S. H., Li, S. & Tse, D. K. (2006). Market liberation and firm performance during China's economic transition. *Journal of International Business Studies*, 37, 127-147.
- Pinder, C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall
- Robbins, S.P (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Santhapparaj, A. S., & Alam, S. S. (2005). Job Satisfaction Among Academic Staff in Private Universities in Malaysian. *Journal of Social Science*, 1 (2), 72-76.
- Shin, D.C. & Johnson, D.M. (1978) 'Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life'. *Social Indicators Research*, 5: 475-492.
- Shiple, D., & Kiely, J. (1988). Motivation and dissatisfaction of industrial salespeople- How relevant is Herzberg's theory? *European Journal of Marketing*, 22(1)
- Silverman, M. (2004). *Non-Financial Reorganization: The Most Effective of Rewards*, Institute of

- Site Nora binti Isa. (2012). The Relationship between Human Resources Practices and EmployeeEngagement: A case study in Nichias FGS Sdn. Bhd.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., and Hulin, C. L. (1969). The Measurement of Satisfaction in Work
- Sobia Shujat, Farooq-E-Azam Cheema & Faryal Bhutto (2012). Journal of Management and Social Sciences Vol. 7, No. 2, (Fall 2011) 08-15 * Impact of Work Life Balance on Employee Job Satisfaction in Private Banking Sector of Karachi.
- Sousa-Poza, A. And Sousa-Poza, A.A. (2000), 'Taking Another Look At The Gender Job Satisfaction Paradox', *Kyklos*, 53, 135.152.
- Steers, R. M. (1988). Introduction to Organizational Behavior (31d ed.). USA: Scott Fresman.
- Stone, E. F. (1976). The moderating effect of work-related values on the job scope-job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 147-167.
- Stones, C.R. & Philbrick, J.L. (1992). Work attitudes among a sample of black South African students. *Journal Of Social Psychology*, Vol. 132, no. 2, pp. 281-285.
- Ueda, And Yutaka, (2012), The Relationship Between Work-Life Balance Programs And Employee Satisfaction: Gender Differences In The Moderating Effect Of Annual Income, *Journal Of Business Administration* 1(1).
- Umi Narimawati (2008;98). Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif: Teori dan Aplikasi

- V. Vroom, *Work and Motivation* (New York: John Wiley & Sons, 1964).
- Virick, M., Lily, J. D. & Casper, W. J. (2007) 'Doing more with less: An analysis of work life balance among layoff survivors', *Career Development International*, Vol. 12, No 5, pp. 463-480.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Malabar, Florida: Robert E. Krieger Publishing Company.
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow Reconsidered: A Review Of Research On The Need Hierarchy Theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 15(2), 212-240.
- Watson, D., Galway, J., O'connell, P.J. & Russell, H. (2009) *The Changing Workplace: A Survey Of Employees' Views And Experiences*. Dublin: National Centre For Partnership And Performance.
- Werther, W. B., and Davis, K. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill