

KEPUASAN KERJA
DI KALANGAN PEMBANTU TADBIR SEKOLAH.
KES : DAERAH KOTA SETAR, KEDAH DARULAMAN.

Kertas projek diserahkan kepada Sekolah Siswazah untuk
memenuhi sebahagian daripada keperluan
ijazah Sarjana Sains (Pengurusan),
Universiti Utara Malaysia

oleh

CHIN KUAN SUI

© Chin Kuan Sui, 1997. Hakcipta terpelihara

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam menyerahkan kertas projek **ini**, sebagai memenuhi keperluan sebahagian pengajian lepasan **ijazah** Universiti Utara Malaysia, **saya** bersetuju bahawa pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mengedarkan kertas projek **ini bagi** tujuan rujukan. **Saya juga** bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan, keseluruhan atau sebahagian daripadanya, **bagi** tujuan akademik, mestilah diperolehi daripada penyelia **saya**, atau, semasa ketiadaan beliau, kebenaran **tersebut** boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan, atau penggunaan ke **atas** keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek **ini**, untuk tujuan pemerolehan kewangan tidak dibenarkan **tanpa** kebenaran **bertulis** daripada **saya**. Disamping itu, pengiktirafan kepada **saya** dan Universiti Utara Malaysia seharusnya diberi dalam sebarang kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam kertas projek **ini**.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau kegunaan lain, **sama ada** keseluruhan atau sebahagiannya, boleh dibuat dengan menulis kepada :

**Dekan Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman**

ABSTRAK

Tujuan kajian ini ialah untuk meninjau tahap kepuasan kerja secara keseluruhan di kalangan pembantu tadbir sekolah, di daerah Kota Setar, Kedah Darulaman. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini terdiri daripada **soal selidik JDI (*Job Descriptive Index*)**. Kaedah penganalisaan kuantitatif digunakan untuk menganalisa data. Seratus sembilan puluh **lapan** pembantu tadbir sekolah terlibat dalam kajian ini.

Dalam kajian ini, pembolehubah bebas terdiri daripada situasi kerja, gaji, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan, dan rakan sekerja. Kepuasan kerja secara keseluruhan merupakan pembolehubah bersandar. **Faktor-faktor** sosio-demografi seperti jantina, umur, kaum, status perkahwinan, perjawatan, dan tempoh perkhidmatan diuji sebagai moderator kepuasan kerja.

Ujian-t dan One-way **ANOVA** digunakan untuk menguji kewujudan perbezaan yang signifikan, dan 0.05 digunakan sebagai tahap signifikan dalam penentuan keputusan pengujian hipotesis.

Hasil kajian mendapati :

1. Responden menunjukkan tahap kepuasan kerja secara keseluruhan yang tinggi. Di antara lima aspek kepuasan kerja yang diuji, situasi kerja, penyeliaan, dan rakan sekerja mencapai tahap kepuasan yang tinggi, manakala aspek gaji dan aspek peluang kenaikan pangkat **masing-masing** berada **pada** tahap sederhana dan **rendah**.
2. Tiada perbezaan yang signifikan di antara **enam faktor** sosio-demografi yang diuji dengan kepuasan kerja secara keseluruhan.
3. Terdapat perbezaan yang signifikan di antara kepuasan kenaikan pangkat dengan faktor-faktor **sosio-demografi seperti** umur, kaum, perjawatan, dan tempoh perkhidmatan.

ABSTRACT

The purpose of this study is to access the level of overall job satisfaction among the school administrative assistants in the district of Kota Setar, Kedah Darulaman. The instrument used in this study consists of JDI (Job Descriptive Index) questionnaires. Quantitative analysis method was employed to analyse the data. One hundred and ninety eight school administrative assistants responded in this study.

In this study, the independent variables were working conditions, salary, promotion opportunities, supervision, and working colleagues, while the overall job satisfaction was a dependent variable. Socio-demographic factors such as gender, age, ethnicity, marital status, occupational levels, and tenure were tested as moderator of job satisfaction.

The data were analysed by using the t-test and One-way **ANOVA** to investigate the significant differences. The 0.05 level of significant was used as a critical level for decision-making for the hypotheses.

The major findings of this study were :

1. The respondents showed a high level of overall job satisfaction. Among the **five** aspects of job satisfaction, working conditions, supervision, and working colleagues achieved a high level of satisfaction, while the aspects of salary and promotion opportunities showed an average and a low levels of satisfaction respectively.
2. There were no significant differences between the six sociodemographic factors tested and overall job satisfaction.
3. There were significant differences between satisfaction in promotion opportunities with socio-demographic factors such as age, ethnicity, occupational levels, and tenure.

PENGHARGAAN

Banyak pihak telah membantu dan bekerjasama dalam menghasilkan kertas projek ini. Kepada semua, **saya** ingin merakamkan ucapan **setinggi-tinggi** penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga.

1. Kepada Puan Husna Johari, penyelia kertas projek ini, di **atas** segala bimbingan, bantuan dan kesabaran yang telah dihulurkan sehingga terhasilnya kertas projek ini;
2. Kepada Institut Aminuddin Baki, **Pusat** dan Cawangan **Utara**, khasnya Dr. Ibrahim **Ahmad** Bajunid, Pengarah **IAB**, dan En. **Dzulkifli** Bahari, bekas Pengarah **IAB (Utara)**, kerana mewujudkan program kembar Sarjana Pengurusan **bagi** Pegawai Pendidikan;
3. Kepada Dekan Sekolah Siswazah, **UUM**, Profesor Madya Dr. Ibrahim Abdul **Hamid** yang berjaya mengendalikan program kembar **IAB/UUM** ini, **serta** nasihat dan sokongan beliau;
4. Kepada **pengetua/guru besar**, dan penolong kanan sekolah-sekolah di daerah Kota Setar, semua AJK dan ahli Pertubuhan **Badan** Kebajikan **PT/PTR** (Pendidikan), daerah Kota Setar, khasnya Puan Rokiah Saad, Pemangku Pengurus **Badan** Kebajikan **PT/PTR** (Pendidikan), **Kota** Setar, kerana sudi **memberi** kerjasama dan bantuan dalam kajian ini;
5. Kepada isteri dan keluarga **saya**, kerana persafahaman, kerjasama, sokongan dan pengorbanan mereka sepanjang tempoh kursus dan penyediaan kertas projek ini.

JADUAL KANDUNGAN

	Halaman
KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	iv
JADUAL KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	xi
BAB 1 : PENGENALAN	1
1 .1 Pendahuluan	1
1.2 Objektif kajian	3
1.2.1 Objektii umum	3
1.2.2 Objektii-objektii khusus	3
1.3 Persoalan kajian	4
1.4 Hipotesis kajian	5
1.5 Rangka kerja konseptual	6
1.6 Kepentingan kajian	7
1.7 Batasan dan skop kajian	8
1.7.1 Faktor-faktor penentuan kepuasan kerja	8
1.7.2 Lokasi	9
1.7.3 Masa	9
1.7.4 Ketepatan kajian	9
1.8 Kaedah penyelidikan	10

BAB 2 : ULASAN KARYA	11
2.1 Pendahuluan	11
2.2 Definasi	11
2.3 Ulasan teori	16
2.3.1 Teori-teori Kandungan	17
2.3.2 Teori-teori Proses	20
2.3.3 Rumusan teori	26
2.4 Kajian lepas berkaitan dengan kepuasan kerja	26
2.4.1 Ciri-ciri sosio-demografi dengan kepuasan kerja	27
2.4.2 Faktor gaji dengan kepuasan kerja	29
2.4.3 Faktor situasi kerja dengan kepuasan kerja	32
2.4.4 Faktor kenaikan pangkat dengan kepuasan kerja	34
2.4.5 Faktor penyeliaan dengan kepuasan kerja	36
2.4.6 Faktor rakan sekerja dengan kepuasan kerja	38
2.5 Kesimpulan	40
 BAB 3 : KAEDAH PENYELIDIKAN	 41
3.1 Pendahuluan	41
3.2 Jenis kajian	41
3.3 Unit analisa	42
3.4 Populasi dan sampel kajian	42
3.5 Jenis instrumen kajian	43
3.6 Instrumen kajian	43
3.7 Praujian soal selidik	48
3.8 Pengumpulan data	49
3.9 Kaedah penganalisan data	51
3.9.1 Penyataan deskriptif	51
3.9.2 Ujian-t	52
3.9.3 Ujian ANOVA	52

BAB 4 : ANALISA KAJIAN	53
4.1 Pengenalan	53
4.2 Ciri-ciri sosiodemografi	53
4.2.1 Jantina	54
4.2.2 Umur	54
4.2.3 Keturunan/Kaum	55
4.2.4 Status perkahwinan	56
4.2.5 Perjawatan	57
4.2.6 Tempoh perkhidmatan dalam sektor awam	57
4.3 Tahap kepuasan kerja	56
4.4 Pengujian hipotesis	60
4.4.1 Hipotesis 1	60
4.4.2 Hipotesis 2	61
4.4.3 Hipotesis 3	64
4.4.4 Hipotesis 4	65
4.4.5 Hipotesis 5	67
4.4.6 Hipotesis 6	69
4.5 Kesimpulan	72
 BAB 6 : KESIMPULAN DAN CADANGAN	 73
5.1 Pengenalan	73
5.2 Kesimpulan	73
5.2.1 Tahap kepuasan kerja	74
5.2.2 Jantina dengan tahap kepuasan kerja	74
5.2.3 Umur dengan tahap kepuasan kerja	75
5.2.4 Keturunan dengan tahap kepuasan kerja	75
5.2.5 Status perkahwinan dengan tahap kepuasan kerja	76

52.6 Perjawata dengan tahap kepuasan kerja	77
5.2.7 Tempoh perkhidmatan dengan tahap kepuasan kerja	76
5.3 Cadangan	79
53.1 Cadangan kepada pihak pengurusan	79
5.3.2 Cadangan untuk kajian masa hadapan	60
5.4 Rumusan	62
BIBLIOGRAFI	63
LAMPIRAN	66
Lampiran A : Borang Soal Selidik	69
Lampiran B : Surat kebenaran BPPP, Kementerian Pendidikan	94
Lampiran C : Surat kebenaran Jabatan Pendidikan Negeri Kedah Darul Aman	96
Lampiran D : Surat sokongan Pemangku Pengerusi, Badan Kebajikan PT/PTR (Pendidikan)	97
Lampiran E : Norma perjawatan bukan guru di sekolah- sekolah harian biasa	96

SENARAI JADUAL

JADUAL	TAJUK JADUAL	HALAMAN
3.1	Markah-markah untuk setiap aspek kepuasan kerja	47
3.2	Tahap kepuasan kerja	48
4.1	Taburan responden mengikut jantina	54
4.2	Taburan umur responden mengikut jantina	55
4.3	Taburan keturunan responden mengikut jantina	56
4.4	Taburan status perkahwinan responden mengikut jantina	56
4.5	Taburan perjawatan responden mengikut jantina	57
4.6	Taburan tempoh perkhidmatan responden mengikut jantina	58
4.7	Markah-markah mengenai aspek-aspek kepuasan kerja	58
4.6	Markah min dan tahap kepuasan kerja	59
4.9	Ujian-t terhadap kepuasan kerja dengan jantina	61
4.10	Keputusan ANOVA di antara umur dengan kepuasan kerja	62

4.11	Analisa diskriptif di antara umur dengan aspek-aspek kepuasan kerja	63
4.12	Ujian-t terhadap kepuasan kerja dengan keturunan/kaum	65
4.13	Keputusan ANOVA di antara status pwkahwinan dengan kepuasan kerja	66
4.14	Keputusan ANOVA di antara perjawatan dengan kepuasan kerja	66
4.15	Analisa diskriptif di antara perjawatan dengan aspek-aspek kepuasan kerja	69
4.16	Keputusan ANOVA di antara tempoh perkhidmatan dengan kepuasan kerja	70
4.17	Analisa diskriptif di antara tempoh perkhidmatan dengan aspek-aspek kepuasan kerja	71

SENARAI RAJAH

RAJAH	TAJUK RAJAH	HALAMAN
1.1	Rangka kerja konseptual kajian	7
2.1	Pandangan bertentangan dalam kepuasan dan ketidakpuasan	19
3.1	Job Descriptive Index	45



Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification Of Project Paper)

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

CHIN KUAN SUI

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

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

KEPUASAN KERJA DI KALANGAN PEMBANTU TADBIR SEKOLAH. KES :

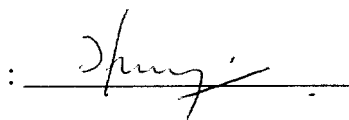
DAERAH KOTA SETAR, KEDAH DARULAMAN.

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

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

Nama Penyelia
(Name of Supervisor): Puan Husna bt. Johari

Tandatangan
(Signature)

: 

Tarikh
(Date)

25.10.1997

BAB 1

PENGENALAN

1 .1 PENDAHULUAN

Sekolah merupakan sebuah organisasi yang terdiri daripada pihak pengurusan, guru-guru, staf sokongan dan pelajar-pelajar. Setiap golongan memainkan peranan **masing-masing** untuk pencapaian matlamat organisasi. Sumbangan dan tanggungjawab setiap golongan adalah penting walaupun tidak **sama berat**. Matlamat sekolah tidak akan tercapai **tanpa** kerjasama daripada **mana-mana** satu golongan ini.

Banyak kajian-kajian yang lepas terhadap sekolah-sekolah adalah tertumpu **pada** pihak pengurusan, guru-guru atau pelajar-pelajar. Staf sokongan merupakan golongan kepinggiran penyelidik-penyelidik.

Seperti sumber-sumber lain, staf sokongan adalah **salah** satu **aset** penting sebuah sekolah. **Tanpa** mereka sekolah tidak dapat **bergerak** dan berfungsi secara lancar. Walaupun staf sokongan adalah golongan minoriti dalam sesebuah sekolah, sumbangan mereka terhadap prestasi sekolah

pacila keseluruhan harus dihargai dan perasaan mereka patut diambilberat. Se jauh manakah kepuasan kerja mereka diberi perhatian ?

Kepuasan kerja merupakan salah satu sikap kerja dalam gelagat organisasi yang paling penting dan banyak dikaji. Mengikut Kahn (1972) , sejak 1930 lagi, beribu-ribu kajian telah dibuat dalam bidang ini. Kepuasan kerja boleh menarik minat begitu ramai penyelidik kerana sama ada seseorang pekerja berpuas hati dengan kerjanya atau tidak mempunyai pengaruh bukan sahaja terhadap pekerja itu sendiri, tetapi terhadap rakan sekerja, pengurus, kumpulan, pasukan dan organisasi pada keseluruhannya.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja dari segi produktiviti dan kualiti produk atau perkhidmatan. Menurut Martin dan Mimer (1986), kepuasan kerja mempengaruhi ketidakhadiran kerja (absenteeism), sedangkan Locke (1976) menunjukkan kepuasan kerja bukan sahaja berkaitan dengan sikap pekerja seperti prestasi kerja tetapi mempengaruhi pusingganti (*turnover*) seseorang pekerja. Model pusingganti yang dibentuk oleh Mobley, et al. (1979) meletakkan ketidakpuasan kerja sebagai langkah pertama untuk seseorang pekerja mempertimbangkan kemungkinan menukar kerja.

1.2 OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini **dibahagi** kepada dua **bahagian** :

1.2.1 Objektif Umum

Kajian ini bertujuan untuk menentukan tahap kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah dalam Daerah Kota Setar, Kedah Darul Aman.

1.2.2 Objektif **-objektif** Khusus

objektii-objektif khusus kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan tahap kepuasan kerja terhadap aspek-aspek :

- (i) situasi kerja,
- (ii) gaji,
- (iii) peluang kenaikan pangkat,
- (iv) penyeliaan dan
- (v) rakan sekerja ,

berbanding dengan ciri-ciri sosio-demografi **seperti** :

- (a) jantina,
- (b) umur,
- (c) kaum/keturunan,
- (d) status perkahwinan,

(e) perjawatan, dan

(f) tempoh perkhidmatan.

1.3 PERSOALAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mencari jawapan kepada beberapa persoalan seperti berikut :

1. Sejauh manakah tahap kepuasan kerja secara keseluruhan di kalangan pembantu tadbir sekolah di daerah Kota **Setar**, Kedah Darul Aman.
2. Sejauh manakah tahap kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah terhadap aspek-aspek : situasi kerja, gaji, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan, dan rakan sekerja.
3. Adakah wujudnya perbezaan yang signifikan di antara faktor jantina dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.
4. Adakah wujudnya perbezaan yang signifikan di antara **faktor** umur dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.
5. Adakah wujudnya perbezaan yang signifikan di antara faktor keturunan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

6. Adakah wujudnya perbezaan yang signifikan di antara faktor status perkahwinan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

7. Adakah wujudnya perbezaan yang signifikan di antara faktor perjawatan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

8. Adakah wujudnya perbezaan yang signifikan di antara faktor tempoh perkhidmatan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

1 . 4 HIPOTESIS KAJIAN

Daripada objektif dan persoalan kajian yang dinyatakan , beberapa hipotesis kajian telah dibentuk seperti :

H1, : Terdapat perbezaan yang signifikan di antara jantina dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

H2_a : Terdapat perbezaan yang signifikan di antara umur dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah

H3_a : Terdapat perbezaan yang signifikan di antara kaum/keturunan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

H4_a : Terdapat perbezaan yang signifikan di antara status perkahwinan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

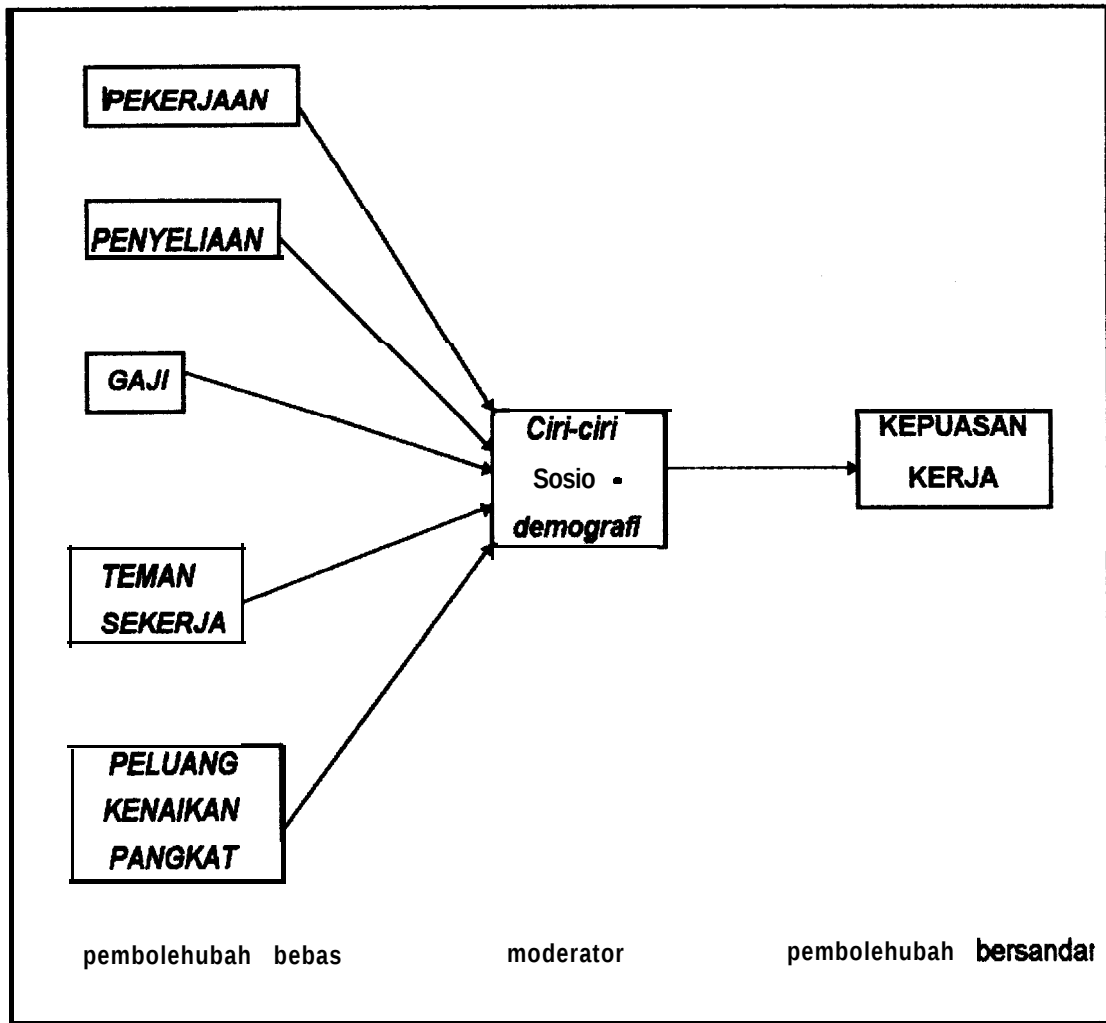
H5_a : Terdapat perbezaan yang signifikan di antara perjawatan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

H6_a : Terdapat perbezaan yang signifikan di antara tempoh perkhidmatan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

1.6 RANGKA KERJA KONSEPTUAL

Sebagai panduan dalam kajian ini , satu rangka kerja konseptual digunakan untuk melihat perhubungan antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar .

Dalam kajian yang dijalankan, kepuasan kerja merupakan pembolehubah bersandar. Pembolehubah bebas pula terdiri daripada aspek-aspek situasi kerja, gaji, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan dan teman sekerja, manakala ciri-ciri sosio-demografi bertindak sebagai **faktor-faktor** moderator.



Rajah 1 .1 : Rangka Kerja Konseptual Kajian

1 . 6 KEPENTINGAN KAJIAN

Di Malaysia , kajian mengenai kepuasan kerja di kalangan staf sokongan di sekolah-sekolah amat terhad. Ini mungkin kerana mereka merupakan golongan minoriii dalam perjawatan pendidikan.

Kajian ini dilakukan supaya perhatian yang lebih serius diberi terhadap golongan staf ini, memandangkan sumbangan mereka terhadap pendidikan

negara adalah tidak kurang penting berbanding dengan golongan lain dalam bidang pendidikan.

Dapatan kajian ini nanti dapat dijadikan panduan oleh pihak-pihak yang terlibat secara **langsung** mahupun tidak **langsung** dalam perkembangan staf sokongan di sekolah-sekolah.

Adalah diharapkan, pihak pengurusan dapat , melalui dapatan kajian ini, meningkatkan kepuasan kerja staf sokongan di sekolah-sekolah, khasnya pembantu tadbir sekolah, dan seterusnya meningkatkan produktiviti atau prestasi sekolah sehinggalah pencapaian matlamat pendidikan negara.

1.7 BATASAN DAN SKOP KAJIAN

Terdapat beberapa batasan atau kekangan di dalam menjalankan kajian:

1.7.1 Faktor-faktor penentu kepuasan kerja

Bagi tujuan kajian ini , aspek-aspek kepuasan kerja hanya dihadkan kepada demografi, gaji, situasi kerja, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan dan teman sekerja. Oleh itu gambaran yang lebih lengkap terhadap tahap kepuasan kerja di kalangan staf sokongan di sekolah-sekolah tidak dapat diberi.

1.7.2 Lokasi

Populasi kajian ini hanya terdiri daripada pembantu tadbir sekolah dalam daerah Kota Setar, Kedah. Penemuan kajian ini hanya seauai digunakan sebagai paduan, ia tidak **memberi** gambaran untuk seluruh staf sokongan di seluruh Malaysia.

1.7.3 Masa

Memandangkan kajian ini hanya diberi **tempoh** masa lebih kurang **empat** bulan sahaja, lokasi dan populasi seperti **tersebut** diatas dipilih.

1.7.4 Ketepatan Kajian

Responden adalah terdiri daripada tiga kumpulan pembantu tadbir sekolah : Ketua Pembantu Tadbir (N7), Pembantu Tadbir (NQ) , dan Pembantu Tadbir Rendah (NII). Ketepatan maklumat yang dikaji bergantung kepada kerjasama dan kejujuran responden semasa menjawab soalan-soalan yang dikemukakan.

1.8 KAEDAH PENYELIDIKAN

Instrumen yang akan digunakan dalam kajian ini adalah terdiri daripada soal selidik berstruktur hasil kerja Smith, et al. (1989) , iaitu Job Descriptive Index (J.D.I.), yang menguji lima aspek kepuasan kerja : situasi kerja, gaji, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan, dan rakan sekerja.

Kaedah analisis kuantitatif akan digunakan untuk menganalisa soal selidik. Program "*Statistical Package for Social Sciences*" (SPSS Base 7.5 for Windows) akan digunakan untuk penganalisan data. Tiga jenis penganalisa akan diperolehi : pernyataan deskriptif, Ujian-t, dan Ujian ANOVA(One-way).

BAB 2

ULASAN KARYA

2.1 PENDAHULUAN

Tujuan bab ini adalah untuk membincangkan secara menyeluruh definisi-definisi, teori-teori dan ulasan **karya** mengenai kajian-kajian **lepas** dalam bidang kepuasan kerja; tumpuan diberi kepada kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan objektif kajian ini. Bab ini disusun mengikut **empat** tajuk utama.

1. Definisi Kepuasan Kerja.
2. Ulasan Teori-teori Kepuasan Kerja.
3. Kajian Lepas Berkaitan Dengan Kepuasan Kerja.
4. Kesimpulan

2.2 DEFINASI

Menurut Herzberg (1967) dan Locke (1976), terdapat tiga peringkat atau sekolah pemikiran dalam penyelidikan kepuasan kerja.

Yang pertama, peringkat sebelum 1930an, dipanggil Sekolah Ekonomi-Fizikal, menitikberatkan kesan-kesan keadaan fizikal kerja dan ganjaran kewangan ke atas kepuasan kerja. Antara 1930an dan 1950an adalah Sekolah Perhubungan Manusia (Human Relations School), yang memandangkan kepuasan sebagai satu fungsi perhubungan sosial seperti penyeliaan yang baik, kumpulan kerja yang rapat, serta perhubungan antara satu sama lain yang mesra dan setia. Pemikiran ini ada paling popular ketika itu sehingga tahun 1959, kajian beberapa orang penyelidik, termasuk Herzberg, menandakan permulaan pemikiran Sekolah Sifat-sifat Pekerjaan (Work Itself School). Sekolah pemikiran ini mencadangkan semangat dan prestasi pekerja boleh diperbaiki melalui pengubalan semula corak pekerjaan (redesign of jobs). Kepuasan kerja dianggap sebagai hasil perkembangan perseorangan dalam kemahiran, kecekapan dan tanggungjawab hasil daripada cabaran kerja (Locke, 1976).

Walaupun tiga sekolah pemikiran ini merupakan sejarah corak penyelidikan kepuasan kerja, akan tetapi kajian sekarang melibatkan tindakan tiga perspektif ini. Banyak kajian telah menyokong kesemua sekolah ini (Locke, 1976).

Apa itu kepuasan kerja ? Takrif yang diberikan oleh tokoh-tokoh adalah berasaskan samada ekonomik - fizikal, perhubungan manusia, sifat-sifat pekerjaan atau campuran mana-mana dua atau tiga perspektif tersebut, hanya berbeza daripada segi pendekatan dan penekanan masing-masing.

Taylor (1911) menganggap pekerja yang bergaji tinggi dan tidak menghadapi keadaan kerja yang menekankan akan merasa kepuasan dan produktif.

Menurut Lee, J.A. (1980) kajian oleh Mayo-- "*Hawthorne Studies*", pada 1930an yang mengambil masa 12 tahun terhadap cawangan Hawthorne syarikat Western Electric, adalah **asas** kepada pemikiran "**Sekolah Perhubungan Manusia**". Pemikiran sekolah ini mengandaikan Kepuasan Kerja mem bawa kepada peningkatan produktiviti dan perhubungan manusia dalam organisasi adalah kunci kepada kepuasan kerja (Gruneberg, 1979).

Hoppock,R. (1935) telah mengambil sikap tradisi, menyatakan kepuasan kerja adalah satu fungsi beberapa pembolehubah, dan **aspek-aspek** yang mengawal kepuasan kerja **berbeza** mengikut individu. Menurutny, memang susah untuk menakrifkan kepuasan kerja. Beliau menakrifkan kepuasan kerja sebagai campuran keadaan psikologi, fisiologi dan persekitaran yang menghasilkan perasaan kepuasan yang sebenar.

Menurut Vroom (1964), kepuasan kerja merujuk kepada orientasi keberkesanan seorang pekerja terhadap peranan kerja yang mereka sedang menjawat. Sikap **positif** terhadap kerja akan mendatangkan kepuasan kerja, dan sebaliknya sikap yang negatif akan mengalami ketidakpuasan.

Kepuasan kerja **juga** dikaitkan dengan selisih antara ganjaran yang diharapkan dengan **apa** yang diperolehi. Menurut Porter & Lawler (1966) kepuasan kerja **pekerja-pekerja** sebagai tahap ganjaran yang mereka terima adalah **sama** atau melebihi tahap ganjaran yang mereka jangka **patut** dapat. Ketidakpuasan timbul apabila ganjaran yang merka terima adalah kurang daripada jangkaan mereka dan semakin besar jurang perbezaan ini semakin tidak puas **hati para** pekerja itu.

Smith, Kendall dan Hulin (1969) menakrifkan kepuasan kerja sebagai perasaan seorang pekerja terhadap kerjanya. Menurut mereka kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan atau tindakbalas emosi terhadap aspek-aspek keadaan kerja. Perasaan ini berkaitan dengan selisih antara **apa** yang diharapkan dengan **apa** yang dialami, berasaskan pilihan yang **ada** pada sesuatu keadaan. Terdapat 5 aspek perbezaan yang berkaitan dengan kepuasan kerja : situasi kerja, rakan sekerja, penyeliaan, kenaikan pangkat dan gaji.

Locke (1976) telah membuat **banyak** kajian terhadap kepuasan kerja. Menurutny kepuasan kerja merupakan perasaan menyeronokkan atau keadaan emosi yang **positif** akibat daripada penilaian kerja atau pengalaman kerja seorang pakerja. Teori Nilai Locke adalah **salah** satu teori penting dalam kajian kepuasan kerja.

Luthans (1989) menganggap kepuasan kerja sebagai kesan daripada persepsi pekerja terhadap kerjanya dalam memperolehi **benda-benda** yang dianggap penting.

Menurut Donnelly, et al. (1995) suatu keperluan (need) belum dipuaskan adalah titik permulaan dalam proses motivasi. Keperluan yang belum dapat kepuasan menyebabkan tegangan (fizikal atau psikologikal) dalam individu itu, dan mengakibatkan individu itu terlibat dalam gelagat tertentu untuk mencapai kepuasan keperluan **serta** mengurangkan tegangan. Ini bermakna ketidakpuasan dalam kerja boleh menyebabkan tegangan di kalangan pekerja dan seterusnya membawa konflik di antara pekerja.

Robbin (1999) memandang kepuasan kerja sebagai sikap umum seorang individu terhadap kerjanya. Seorang yang mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap yang **positif** terhadap kerjanya. Sebaliknya seorang yang tidak puas **hati** dengan kerjanya mempunyai sikap yang negatif.

Carell, et al. (1997) menakrifkan kepuasan kerja sebagai sikap seorang pekerja terhadap kerjanya -- berpunca daripada beberapa aspek kerjanya, seperti gaji, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan dan rakan sekerja, yang mempengaruhi persepsi pekerja terhadap kerjanya. Kepuasan kerja **juga** berpunca daripada **faktor-faktor** terdapat dalam persekitaran kerja :

stail penyelia, dasar dan prosedur organisasi, perhubungan kumpulan kerja, keadaan kerja dan faedah tambahan.

Daripada tinjauan takrif-takrifi kepuasan kerja yang diberi oleh para penyelidik, dapat dirumuskan bahawa kepuasan kerja sebagai hasil semua aspek, positif dan negatif, berkaitan dengan gaji seorang individu keadaan kerja dari segi fizikal dan emosi, kuasa yang ada padanya, kebebasan dalam penggunaan kuasa, tahap kejayaan yang dapat dikekalkan dan ganjaran yang didapati kerana kejayaan ini, kedudukan sosial berkaitan dengan kerjanya, serta hubungannya dengan rakan sekerja dan pentadbir.

2.3 ULASAN TEORI

Banyak teori telah dikemukakan berkenaan dengan kepuasan kerja. Untuk menerangkan teori-teori ini, pelbagai pendekatan dan kaedah digunakan untuk memperolehi data yang berkaitan dengan kepuasan kerja ini. Menurut Doell (1985), kebanyakan teori kepuasan kerja sama ada saling-berkembar (intertwined) atau selari dengan teori motivasi. Pada umumnya teori-teori kepuasan kerja boleh dikaji secara sistematik dengan mengumpulkan kepada Teori-teori Kandungan (Content Theories) dan Teori-teori Proses (*Process Theories*). Teori-teori Kandungan cuba mengenalpasti faktor-faktor tertentu yang membawa kepada kepuasan kerja manakala Teori-teori Proses cuba menentukan proses di mana pembolehubah perseorangan

saling mempengaruhi ciri-ciri kerja untuk menghasilkan kepuasan kerja (Doell, 1985).

2.3.1 Teori-teori Kandungan

Kumpulan teori-teori ini menerangkan faktor-faktor yang memotivasikan individu-individu di dalam menentukan tahap kepuasan kerja. Faktor-faktor ini termasuk gaji, persekitaran tempat kerja dan sebagainya. Terdapat beberapa teori yang terkemuka dikumpulkan dalam Teori-teori Kandungan itu, seperti Teori Hierarki Keperluan Maslow (*Maslow's Hierarchy Of Needs Theory*), Teori ERG Alderfer (*ERG Theory*) dan Teori Herzberg (*Herzberg's Motivator-Hygiene Theory*). Teori-teori ini cuba menentukan keperluan-keperluan yang membolehkan seorang individu berpuas dengan kerjanya. Disini hanya Teori Herzberg dibincangkan kerana kepentingannya terhadap kajian ini.

Teori Herzberg

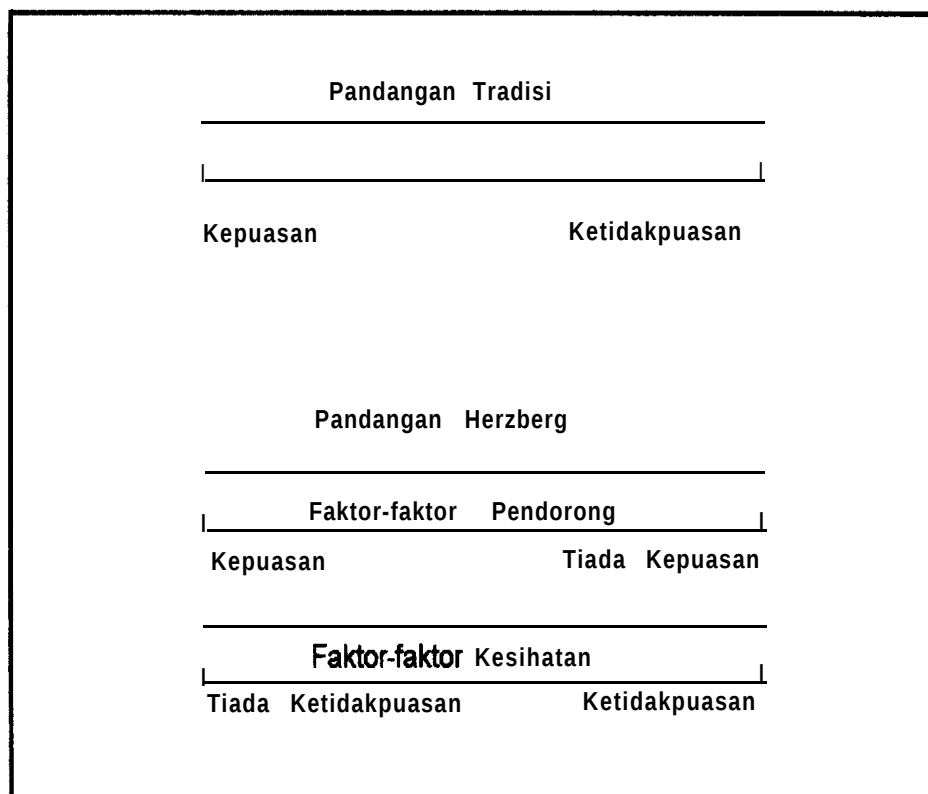
Teori Herzberg atau Teori Motivasi-Kesihatan Herzberg (*Herzberg's Motivasi-Hygiene Theory*), dicadangkan oleh seorang pakar psikologi, Frederick Herzberg. Teori ini berasaskan kajian Herzberg mengenai keperluan kepuasan dan kesan motivasi kepuasan atas 200 orang jurutera dan akauntan (Herzberg, 1959).

Kajian Herzberg mendapati faktor-faktor *yang* tertentu sentiasa berkait dengan kepuasan kerja secara konsisten, sedangkan faktor-faktor lain berkaitan dengan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*). Faktor-faktor intrinsik atau pendorong (*motivators*) seperti pencapaian, pengiktirafan, situasi kerja, tanggungjawab, kemajuan dan perkembangan sentiasa dikaitkan dengan kepuasan kerja. Sebaliknya, faktor-faktor ekstrinsik atau kesihatan (*hygiene factors*) seperti dasar organisasi, penyeliaan, perhubungan interpersonal dan keadaan kerja, dikaitkan dengan ketidakpuasan.

Data yang diperolehi juga mencadangkan bahawa bertentangan kepuasan dan bukan ketidakpuasan, seperti yang dipercayakan secara tradisi. Apabila ciri-ciri ketidakpuasan di keluarkan daripada suatu pekerjaan, ia tidak semestinya menjadikan kerja itu memuaskan seperti ditunjukkan dalam Rajah 2.1, penemuan Herzberg menunjukkan kewujudan suatu “*dual continuum*” : Yang bertentangan dengan “kepuasan” adalah “tiada kepuasan” dan yang bertentangan dengan “ketidakpuasan” adalah “tiada ketidakpuasan”.

Menurut Herzberg, faktor-faktor yang membawa kepada kepuasan kerja adalah berasingan dan berbeza daripada faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Usaha untuk menghapuskan faktor-faktor yang mengakibatkan ketidakpuasan, iaitu faktor kesihatan atau ekstrinsik, boleh membawa perdamaian, tetapi tidak semestinya motivasi.

Apabila faktor-faktor kesihatan ini dipenuhi, pekerja tidak akan merasa ketidakpuasan, tetapi tidak akan merasa kepuasan juga. Motivasi atau kepuasan kerja pekerja dapat dicapai melalui ganjaran intrinsik atau faktor-faktor pendorong .



Rajah 2.1 : Pandangan Bertentangan Dalam Kepuasan Dan Ketidakpuasan.

Teori Herzberg menghadapi beberapa kritik. Kekangan pertama ialah kajian Herzberg hanya berlaku **atas** jurutera dan akauntan. Keadaan ini mungkin tidak benar untuk pekerja bukan-profesyenal. Sebenarnya beberapa ujian model Herzberg ke **atas** pekerja "*kolar-biru*" menunjukkan

faktor-faktor yang dianggap faktor kesihatan **oleh Herzberg** (**gaji** dan **jaminan kerja**) dianggapkan bertindak sebagai **faktor** pendorong.

Herzberg berpendapat bahawa terdapat **pertalian** yang kuat di antara kepuasan kerja dengan produktiviti; tetapi kajiannya hanya mengkaji kepuasan, bukan produktiviti. Penyelidik lain telah menyoal kesimpulannya mengenai perhubungan kepuasan dan produktiviti yang kuat dan positif (Caston, 1985).

Menurut Donnelly (1995), terdapat pengkritik yang menganggap Teori **Herzberg** adalah terlampau **mudah** berbanding dengan hubungan sebenar antara motivasi dengan ketidakpuasan, atau antara sumber kepuasan kerja dan ketidakpuasan. Kajian menunjukkan satu faktor **boleh** menyebabkan kepuasan untuk seseorang, tetapi **mungkin** mengakibatkan ketidakpuasan terhadap orang yang lain. Sejak kajian pertama **Herzberg**, **banyak** kajian telah dilakukan terhadap pelbagai jenis pekerjaan atau profesyen, dan pelbagai bentuk budaya atau negara. Terdapat **keputusan-keputusan** yang menyokong **teori Herzberg**, tetapi **ada** pula yang tidak setuju dengan **Herzberg**, walau pun kaedah kajian yang **sama** digunakan.

2.3.2 Teori-teori Proses (Process Theories)

Teori-teori proses **cuba** menentukan bagaimana pelbagai jenis peristiwa atau kejadian boleh mendorong sesuatu **gelagat**. Teori-teori ini **juga**

dapat digunakan untuk menerangkan pelbagai gelagat seperti prestasi, persisten, pilihan kerja, sikap kerja, ketidakhadiran, dan pusingganti. Antara teori-teori dalam kumpulan ini, tiga teori akan dibincang; iaitu Teori Nilai Locke, Teori Jangkaan Vroom dan Teori Kesaksamaan Adam.

(a) Teori Nilai Locke (Locke's Value Theory)

Menurut Doell (1985), Teori Locke telah menguasai kajian kepuasan kerja dengan karya berasaskan nilai, pada awal 1980an, walau pun terdapat pekaji lain yang terkemuka, seperti Smith, Kendal dan Hulin (1969), Katzell (1964), dan Likert (1961). Teori Nilai Locke dianggap sebagai satu teori kepuasan kerja yang penting.

Teori Nilai Locke menakrifkan kepuasan kerja sebagai *"Pleasurable emotional state resulting from the perception of one's job as fulfilling or allowing the fulfillment of one's important job values, providing these values are compatible with one's needs"* (Locke, 1976, p. 1342). "Keperluan" (*Needs*) dianggapkan sebagai objektif dan tidak bersandar pada kemahuan individu, manakala "Nilai" (*Values*) adalah subjektif dan menandakan kemahuan individu, secara berinsaf atau tidak. Locke juga mencadangkan bahawa kepentingan relatif faktor-faktor kerja individu adalah genting untuk memahami tahap kepuasan kerja secara keseluruhan.

Teori ini menganggap bahawa kepuasan kerja sebagai **setakat mana** hasil kerja atau ganjaran seorang pekerja itu terima setimbang dengan hasil yang mereka harapkan. Apabila pekerja menerima hasil atau ganjaran yang mereka hargai, perasaan berpuas **hati** akan timbul. Sebaliknya, jikalau mereka menerima kurang daripada **apa** yang mereka jangkakan sepatutnya, mereka akan kurang berpuas **hati**. Dalam perkataan lain, kepuasan kerja **pada** Teori Nilai Locke ialah jurang atau selisih antara aspek nilai kerja yang dipunyai seorang pekerja, dengan **apa** yang dikehendakinya. Lebih besar jurang **berbeza** mengakibatkan kurang kepuasan.

Mc Farlin dan Rice (1992) menyokong Teori Locke. Kajian mereka **cuba** mengukur tahap kepuasan setiap aspek kerja, dan pertalian antara kepuasan kerja dengan tahap kepentingan setiap aspek kerja terhadap pekerja. Keputusan kajian menunjukkan perhubungan ini adalah lebih tinggi di kalangan pekerja yang mempunyai tahap kepuasan yang tinggi terhadap **faktor-faktor** kerja. Penemuan ini sejajar dengan Teori Locke : Lebih penting sesuatu faktor kerja itu terhadap seseorang pekerja, akan menyebabkan pekerja itu merasa **lagi** kurang puas **hati** apabila ia **gagal** mendapatinya.

(b) Teori Jangkaan Vroom (Vroom's Expectancy Theory)

Teori Jangkaan Vroom dikemukakan oleh Victor Vroom **pada tahun** 1964. Teori ini diterima baik walaupun terdapat kritik-kritik , kerana kebanyakan bukti kajian menyokong teori ini (Robbins, 1996).

Teori ini menyatakan usaha seseorang dalam sesuatu situasi bergantung kepada nilai yang diberikan terhadap hasil jangkaan daripada usaha itu, dan juga bergantung kepada kebarangkalian memperolehi hasil jangkaan itu. Teori Jangkaan mencadangkan bahawa kekuatan sesuatu keupayaan untuk bertindak dalam sesuatu cara bergantung kepada kekuatan suatu jangkaan yang tindakan itu akan diikuti dengan sesuatu hasil, dan juga kekuatan tarikan hasil itu kepada individu itu. Dalam perkataan lain, teori ini bermaksud, seorang pekerja boleh didorongkan untuk berusaha kuat apabila ia percaya usaha itu akan menghasilkan penilaian prestasi yang baik; seterusnya penilaian prestasi yang baik akan mendatangkan ganjaran organisasi seperti bonus, kenaikan gaji, atau kenaikan pangkat; dan ganjaran itu akan memuaskan cita-cita pekerja itu.

Teori Jangkaan ini juga disebut Teori VIE atau *Valence-Instrumentality-Expectancy Theory*. Tiga faktor utama ini terdiri daripada :

1. *Expectancy* atau hubungan usaha-prestasi : Setiap tingkalku berkaitan dengan jangkaan terhadap kebarangkalian mencapai kejayaan. Seorang akan bermotivasi tinggi apabila ia percaya yang usahanya akan mendatangkan hasil yang bernilai positif kepadanya, seperti kenaikan gaji atau pangkat, dan pengiktirafan.

2. *Instrumentality* atau hubungan prestasi-ganjaran : Tahap kepercayaan individu yang prestasi pada sesuatu paras akan membawa kepada hasil yang dikehendaki. Setiap jangkaan prestasi dapat dilihat

sebagai membawa kepada berbagai bentuk **hasil seperti** ganjaran atau hukuman.

3. **Valence** atau hubungan ganjaran-keperluan peribadi : Tahap dimana ganjaran organisasi memuaskan keperluan atau matlamat individu, dan **tarikan** ganjaran terhadap individu itu. Setiap ganjaran mempunyai nilai tertentu kepada seseorang, tetapi **mungkin berbeza bagi** individu lain.

Kritik terhadap Teori Jangkaan menyatakan bahawa teori ini lebih kompleks berbanding dengan Teori Herzberg. Masalah **juga** berlaku dalam pengukuran dan kajian terhadap pembolehubah-pembolehubah utama dalam model ini (Donnelly, 1995).

(c) Teori Equiti (Equity Theory)

Teori Equiti dicadangkan oleh Prof. J Stacy Adams. Teori ini menyatakan ketidakaksamaan (inequity) yang dirasakan adalah satu **daya** motivasi. Apabila seseorang percaya bahawa ia dilayan secara tidak saksama berbanding dengan orang lain, dia akan **cuba** menghapuskan ketidakaksamaan itu. **Para** pekerja akan menilai kesaksamaan sebagai nisbah input dengan output mereka dalam keadaan yang **sama**. Input dalam sesuatu kerja termasuk pengalaman, usaha, dan kebolehan ; manakala output adalah gaji, pengiktirafan, kenaikan pangkat dan faedah-faedah lain. Pekerja **juga** akan membandingkan nilai nisbah ini (equity) dengan nilai **input-**

output bagi pekerja lain yang mempunyai persamaan dari segi input. Perbandingan ini selalu dilakukan dengan kawan, jiran, rakan sekerja, pekerja di organisasi lain, atau pekerjaan-pekerjaan yang mereka pernah menjawat dahulu.

Menurut Green berg (1989), apabila pekerja merasai ketidakaksamaan, mereka boleh dijangkakan **bertindak salah** satu daripada **enam** pilihan :

1. Menukar input atau kurangkan usaha,
2. Menukar output , menambah produktiviti atau kualiti produk untuk mendapat gaji yang lebih tinggi,
3. Mengubah persepsi sendiri **atau** menukar pandangan terhadap diri sendiri,
4. Mengubah persepsi orang lain atau menukar pandangan terhadap orang lain.
5. Menukar rujukan, atau **cuba** berbanding dengan orang yang ketiga, atau
6. Meninggalkan bidang itu , letak jawatan atau tukar kerja.

Teori Equiti mendapat sokongan yang kuat dengan bukti-bukti kajian (Carrell, 1997). Kebanyakan kajian Teori Equiti tertumpu **pada** faktor gaji, atau ganjaran lain. Kebelakangan ini, kajian **juga cuba** mengembang maksud kesaksamaan atau keadilan (Robbins, 1996). Menurut Donnelly (1995), Teori

Equiti tidak mencadangkan kaedah yang tertentu untuk memulihkan ketidaksaksamaan.

2.3.3 Rumusan Teori

Perbandingan diatas berkenaan teori-teori motivasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Terdapat **juga** teori-teori motivasi yang termasuk dalam teori kandungan, teori proses atau teori pengukuhan, yang **mungkin** mempunyai sedikit atau **langsung** tiada hubungan dengan kepuasan kerja.

Pada keseluruhannya, tiada teori yang khusus paling sesuai untuk kajian kepuasan kerja. Penggunaan teori bergantung **pada** pilihan penyelidik, mengikut kehendak dan kesesuaian pembolehubah yang dikaji. Kajian yang akan dijalankan ini lebih cenderung kepada Teori Herzberg.

2.4 KAJIAN LEPAS BERKAITAN DENGAN KEPUASAN KERJA

Beribu-ribu kajian telah dijalankan berkenaan dengan kepuasan kerja, **masing-masing** hanya berbeza dari segi penekanan dan pendekatan. Bahagian itu akan melihat karya kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan kepuasan kerja terhadap ciri-ciri sosio-demografi, gaji, situasi kerja, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan dan rakan sekerja.

2.4.1 Ciri-ciri Sosiodemografi Dengan Kepuasan Kerja

Menurut Brush, et al. (1987), terdapat alasan-alasan secara teori dan empirikal yang mengaitkan perbezaan demografi dengan kepuasan kerja. Satu tinjauan ringkas oleh beliau terhadap penemuan empirikal mengenai hubungan umur dengan kepuasan kerja mendapati lebih daripada 20 kajian melaporkan hubungan (selalu positif) di antara umur dan kepuasan. Ciri-ciri demografi lain juga didapati berkaitan dengan kepuasan kerja pekerja. Terdapat 8 kajian melaporkan perhubungan signifikan antara keturunan dan kepuasan kerja. Apabila pekerja kulit hitam dibanding dengan pekerja kulit putih, pekerja kulit hitam mempunyai tahap kepuasan kerja yang lebih rendah. Beberapa kajian mendapati jantina mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, selalunya pekerja lelaki lebih berpuas dengan kerja mereka berbanding dengan pekerja perempuan. Tahap pendidikan juga mempunyai hubungan yang negatif terhadap kepuasan kerja.

Ciri-ciri sosio-demografi merupakan moderator untuk kepuasan kerja, khususnya umur (Sarko, 1987). Apabila berbanding dengan pembolehubah demografi lain, umur merupakan salah satu peramal (predictor) yang terbaik untuk kepuasan kerja (Doell, S.R., 1985).

Menurut Mottaz, C. J. (1987) hubungan positif antara umur dan kepuasan kerja atas sebab-sebab berikut : pekerja muda lebih mementingkan ganjaran intrinsik berbanding dengan pekerja lebih lama yang

mengambil berat **tentang** ganjaran ekstrinsik seperti gaji; seialunya pekerja yang lebih **lama** mendapat pekerjaan yang lebih "**baik**" ; semakin lama **bekerja**, nilai kerja seorang semakin merosot atau menyesuaikan dengan keadaan sebenar. Semua ini menerangkan kenapa pekerja **lama** mempunyai tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Kajian Zeitz, G. (1999) terhadap 434 pekerja agensi Kerajaan Persekutuan , Amerika Syarikat, mendapati keluk (curve) kepuasan-umur untuk tiga kumpulan pekerja adalah **berbeza** : bentuk-U bagi bukan-profesyen, keluk "*upward-sloping double bend*" untuk profesional **elit**, dan keluk **menurun** untuk profesional **biasa**. Ini menunjukkan tahap kepuasan berbanding dengan umur agak **berbeza** mengikut profesional yang **berbeza**.

Hubungan antara tempoh perkhidmatan dalam sesuatu organisasi dengan kepuasan kerja adalah kurang jelas, ini **mungkin** kerana pertalian yang tinggi antara umur dengan tempoh **perkhidmatan**.(Doell, 1985) Walaupun terdapat **banyak** kajian menunjukkan perhubungan linear yang **positif** antara tempoh perkhidmatan dan kepuasan kerja keseluruhannya, tetapi hubungan ini menjadi kompleks apabila **faktor-faktor** yang tertentu dalam kepuasan kerja diambilkira. (Gruneberg, 1979)

Terdapat kajian-kajian yang menunjukkan perhubungan yang **positif** antara kepuasan kerja dan perjawatan atau tahap pekerjaan, iaitu suatu pembolehubah yang **secara** amnya merupakan pengukuran ganjaran

organisasi. Pekerja pada tahap pekerjaan (*occupation level*) lebih tinggi selalu dilaporkan mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan pekerja-pekerja pada tahap pekerjaan yang lebih rendah. (Gruneberg, 1979)

Kajian-kajian lain menunjukkan mereka yang berkahwin lebih berpuas hati (Bersoff dan Crosby, 1984) dan mereka yang mempunyai tanggungan (keluarga) juga lebih berpuashati dan menunjukkan komitmen dalam kerjaya mereka (Blau, 1985).

2.4.2 Faktor Gaji Dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan terhadap gaji adalah satu faktor yang lebih penting kepada kebanyakan pekerja berbanding dengan kepuasan dalam aspek-aspek lain seperti situasi kerja, rakan sekerja dan penyeliaan. Salah satu sebab keperluan kajian terhadap tahap **kepuasan/ ketidakpuasan** gaji adalah kerana ia dikaitkan dengan gelagat-gelagat pekerja, termasuk ketidakhadiran dan pusingganti (Blau G, 1994).

Kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif di antara gaji yang diterima dengan kepuasan kerja. Didapati pekerja profesional dan pekerja mahir mempunyai tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan pekerja tidak mahir (Conway, 1985).

Kajian-kajian lain pula menunjukkan terdapat kes-kes di mana ganjaran yang lebih besar tidak memberi kepuasan yang lebih tinggi dan mereka yang mendapat gaji tertinggi itu tidak semestinya paling berpuashati dengan gaji mereka (Rice, et al, 1990).

Menurut Rice, et al. (1990), "*Discrepancy Theories*" untuk kepuasan gaji dapat menerangkan hubungan yang rendah antara upah sebenar dengan kepuasan gaji. Teori-teori itu menerangkan bahawa pekerja-pekerja membanding upah mereka dengan satu atau beberapa piawaian perbandingan kepuasan gaji, yang ditentukan oleh perselisihan antara upah sebenar dengan piawaian-piawaian ini. Antara pekerja-pekerja yang dibayar upah yang sama, masing-masing mungkin mempunyai piawaian perbandingan yang berbeza. Ini akan menyebabkan perbezaan individu yang besar dalam perselisihan piawaian upah mereka. Apabila berlakunya perselisihan ini di kalangan pekerja-pekerja yang menerima upah yang sama, terdapat perbezaan dalam laporan kajian mengenai hubungan antara upah sebenar dengan kepuasan gaji .

Deckop (1992) cuba membandingkan kepuasan gaji organisasi (*organizational pay satisfaction*) dan kepuasan gaji kerjaya (*career pay satisfaction*). Kepuasan gaji organisasi merupakan sikap keseluruhan yang terdapat pada individu-individu mengenai majikan mereka akibat daripada gaji yang mereka terima. Manakala, kepuasan gaji kerjaya adalah sikap keseluruhan yang terdapat pada individu-individu mengenai kerjaya mereka

akibat daripada gaji yang mereka terima. Menurut Deckop (1992), gelagat yang berkaitan dengan pekerja-pekerja yang mengalami ketidakpuasan gaji organisasi termasuk kurang berusaha, membuat aduan, kegiatan kesatuan, dan pusingganti "*intra occupational*". Pekerja-pekerja yang mempunyai ketidakpuasan gaji kerjaya pula akan lebih berusaha, latihan semula, atau meninggalkan pekerjaan itu.

Kajian Blau (1994) menguji sama ada tahap dan kepentingan suatu pembanding gaji (*pay referent*) mempengaruhi kepuasan tahap gaji. Terdapat lima kategori pembanding gaji : sosial, kewangan, sejarah, organisasi dan pasaran. Pembanding sosial adalah perbandingan gaji dengan keluarga, sanak-saudara, dan kawan-kawan; pembanding kewangan melihat kecukupan gaji untuk menampung keperluan kewangan semasa; sejarah merujuk kepada gaji seorang terima dalam pekerjaan dahulu yang serupa; pembanding organisasi berkaitan dengan perbandingan gaji dalam syarikat; dan pembanding pasaran merupakan perbandingan gaji di luar organisasi. Blau (1994) mendapati keputusan perbandingan mengenai kesan tahap dan kepentingan pembanding gaji terhadap kepuasan tahap gaji adalah berbeza-beza apabila bila tiga skala kepuasan gaji (Job *Descriptive Index*, Minnesota *Satisfaction Questionnaire*, and Pay *Satisfaction Questionnaire*) digunakan.

2.4.3 Faktor Situasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja

Menurut Halloran (1978), salah satu daripada faktor-faktor penting yang mendorong seseorang menjalankan tugasnya adalah sebab situasi kerja yang menarik minatnya. Apabila majikan berinisiatif mengatur waktu rehat dan menyediakan kafeteria atau tempat rehat yang bersih akan menyebabkan pekerja merasa bahawa pihak majikan mengambil berat terhadap kebajikan mereka. Dalam keadaan ini pekerja bukannya berpuas dengan persekitaran kerja, tetapi sebenarnya berpuashati dengan situasi kerja. Kajian Halloran juga mengenalpasti 5 ciri-ciri berkenaan dengan kerja yang menjadi pendorong pekerja : (1) kerja yang menarik, (2) pertolongan dan peralatan yang mencukupi untuk menjalankan tugas, (3) maklumat yang mencukupi untuk menyelesaikan kerja, (4) kuasa yang mencukupi untuk melaksanakan tugas, dan (5) gaji yang baik.

Ronen (1978) telah mengkaji kesan-kesan waktu anjal (*flexitime*) terhadap kepuasan kerja untuk 12 organisasi swasta. Menurutny, pekerja-pekerja diberi lebih kebebasan dalam menentukan jadual waktu kerja merupakan satu lagi cara untuk meningkatkan kepuasan kerja. Baru-baru ini banyak perhatian telah diberikan terhadap waktu kerja anjal sebagai satu jalan untuk mempengaruhi sikap pekerja, serta menyelesaikan masalah penjadualan dan koordinasi, kesibukan lalulintas, dan sebagainya. Kajian Ronen menunjukkan dalam 10 daripada 12 organisasi itu, terdapat peningkatan kepuasan kerja dan semangat pekerja selepas perlaksanaan

waktu anjal. Di samping itu, kajiannya terhadap 17 organisasi awam yang cuba mengamalkan waktu kerja anjal, mendapati kesemua organisasi tersebut melaporkan peningkatan sikap kerja. Untuk kumpulan-kumpulan pekerja tertentu yang tidak dapat mengikuti program waktu anjal, kerana sifat tugas mereka, terdapat kejatuhan dalam semangat kerja.

Evan, M.G. (1999) mendapati kesatuan sekerja mempunyai peranan yang tertentu terhadap kepuasan kerja pekerja. Dalam aspek kepuasan kerja dengan faktor kerja itu sendiri, menurut beliau, banyak kesatuan sekerja kurang berminat dalam pengkayaan kerja (*job enrichment*). Keadaan ini berpunca daripada beberapa sebab, antaranya :

(a) Perancangan semula dalam kerja (*job redesign*) mungkin menyebabkan pemecahan klasifikasi kerja dan mengakibatkan penambahan dalam eksploitasi atau penambahan kerja; dan

(b) Setengah organisasi gagal atau tidak menyediakan sebarang imbuhan (bayaran-untuk-pengetahuan, atau perkongsian keuntungan) untuk kerja yang dirancang semula atau lebih kompleks.

Kajian lepas (Berger, et al. 1983) menunjukkan terdapat perhubungan yang negatif antara kesatuan sekerja dengan kepuasan kerja. Kajian Evan (1999) terhadap 1193 pekerja lelaki kolar-biru, mendapati kesatuan sekerja tidak mempunyai pengaruh ke atas kepuasan kerja.

2.4.4 Faktor Peluang Kenaikan Pangkat Dengan Kepuasan Kerja

Kajian telah menunjukkan pekerja-pekerja menganggap peluang kenaikan pangkat adalah mustahak dalam pertimbangan atau pemilihan kerja. **Banyak** kajian mendapati pekerja-pekerja sentiasa meletakkan peluang kenaikan pangkat **pada** kedudukan yang tinggi berbanding dengan ciri-ciri kerja yang lain (Lacy, et al. 1983).

Dalam beberapa kajian yang berlainan, Markham W.T. dan rakan-rakannya telah meramal dan membuktikan hubungan **positif** di antara kepuasan kerja dengan peluang kenaikan pangkat. Namun demikian, pengakuan umum terhadap kepentingan peluang kenaikan pangkat ini tidak dicerminkan dalam aspirasi pekerja-pekerja secara individu. Menurut Markham, et al. (1987), dalam "*Quality of Employment Survey*" pada 1973, terdapat 82% responden menyatakan peluang kenaikan pangkat adalah **sangat** atau sederhana penting, tetapi hanya 52% **ingin** dinaikkan pangkat dalam masa 5 tahun, dan 41% menyatakan mereka **langsung** tidak mahu dinaikkan pangkat daripada jawatan mereka masa itu.

Dalam penemuan lain, pekerja-pekerja mengaku kenaikan pangkat adalah penting, walaupun mereka mempunyai harapan yang **rendah** tetapi masih melaporkan mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi. Harlan (1989) **cuba** memberi penerangan terhadap keadaan ini. Menurutnya, keadaan menentang ini boleh berlaku serentak kerana nilai budaya **bagi**

bergerak maju adalah suatu yang abstrak yang tidak perlu ditunaikan oleh individu-individu dalam kehidupan kerja mereka. Pekerja-pekerja dalam kedudukan yang tidak berpeluang bermaju ke depan **cuba** menyesuaikan diri dengan budaya pergerakan (culture of mobility) , dan struktur kenaikan pangkat yang terhad dalam syarikat. Pekerja-pekerja dalam pekerjaan yang kurang berpeluang kenaikan pangkat akan menjauhkan diri dan kurangkan harapan mereka. Penyesuaian diri sedemikian tuntas k pengelakan mengambill risiko atau tanggungjawab, kerja mengikut peraturan sahaja, dan menentang sebarang perubahan. Di sebaliknya, **pekerja-pekerja** dalam pekerjaan yang berpeluang tinggi, mempunyai ideologi kejayaan, yang menyebabkan aspirasi dan harapan yang tinggi. Pendek kata, **pekerja-pekerja** akan **cuba** menyesuaikan harapan mereka terhadap struktur peluang pekerjaan mereka; menghargai **apa** yang sedia **ada**, dan merendahkan sesuatu yang tidak **mungkin** tercapai.

Morris (1992) **cuba** membanding **sama** penilaian pekerja sepadan dengan penilaian majikan terhadap potensi mobiliti (job mobility potential). Menurutnya, perbezaan dijangkakan berlaku di antara peluang kenaikan pangkat sebenar dengan harapan pekerja, iaitu tahap ketidakpadanan (*mismatch*) antara peluang kenaikan pangkat sebenar dengan jangkaan pekerja. Sebahagian **pekerja-pekerja** akan mengharapkan lebih daripada peluang yang disediakan. Sebahagian pula, **sama** tidak menyedari atau tidak berminat untuk menerokai peluang yang **ada** dengan sepenuhnya. Dengan membandingkan laporan pekerja dan laporan majikan masing-

masing mengenai peluang kenaikan pangkat secara sistematik, Morris (1992) mendapati pekerja lelaki mempunyai tahap kepadanan yang lebih tinggi berbanding dengan pekerja wanita, dalam penilaian pekerja dan majikan mengenai peluang kenaikan pangkat.

2.4.5 Faktor Penyeliaan Dengan Kepuasan Kerja

Abu Bakar, H.H. (1985) telah menjalankan kajian terhadap kepuasan kerja ke atas 207 orang staf akademik universiti-universiti di Malaysia. Untuk faktor penyeliaan, daripada kajian beliau, didapati staf akademik berkenaan tidak berpuashati dalam 9 daripada 11 aspek yang disoal. Kajiannya mendapati tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan faktor penyeliaan.

Szilagyi, A.D. (1980) mengkaji kesan-kesan gelagat pemimpin (penyelia) terhadap kepuasan pekerja-pekerja. Kajiannya ke atas 132 orang pengurus, jurutera dan penyelia mendapati bahawa apabila penyelia mengamalkan kaedah "punitive-reward", kedua-dua kepuasan terhadap faktor penyeliaan dan kepuasan kerja menurun. Kajian ini menumpu kepada gelagat pemimpin (penyelia) yang mengamalkan "*positive-rewards*" dan "*punitive-rewards*". Kajian Szilagyi (1980) menunjukkan amalan dua bentuk ganjaran tersebut oleh penyelia dapat meningkatkan atau mengurangkan tahap kepuasan kerja pekerja-pekerja.

Menurut Harder, W.W. (1985), kajian oleh National Institute of Education (Washington) pada tahun 1978 mendapat kesimpulan bahawa apabila penyelia membenarkan **pekerja-pekerjanya** lebih berpengaruh dalam organisasi, bukan sahaja kepuasan kerja meningkat, semangat kerja mereka turut meningkat. **Pekeja-pekerja** juga lebih responsif kepada kemahuan dan permintaan penyelia. Sebaliknya, apabila penyelia kurang menghormati pekerja-pekejanya (guru-guru), kekecewaan berlaku.

Skaret, D.J. dan Bruning, N.S. (1986) membuat kajian yang lebih khusus mengenai hubungan gelagat pemimpin dan kepuasan kerja. Menurut mereka, kepuasan pekerja akan capai tahap tertinggi apabila pekerja-pekerja itu mendapat sokongan yang sewajarnya daripada rakan sekerja dan penyelia dalam bentuk struktur kerja atau secara psikologi. Dalam kajian Skaret dan Bruning (1986) terhadap 96 orang **pengurus paras rendah/pertengahan** di sebuah syarikat pengangkutan laut-udara, tiga faktor kepuasan kerja (situasi kerja, penyeliaan dan rakan sekerja) diuji dengan menggunakan *Job Descriptive Index* (J.D.I.). Kajian mereka mendapati, pada umumnya, pengaruh **positif** penyeliaan terhadap kepuasan kerja adalah paling tinggi apabila ahli-ahli kumpulan (pekerja) mempunyai perasaan yang rendah atau negatif terhadap ahli-ahli kumpulan yang lain. **Pengurus** harus menyedari kepentingan kumpulan kerja, dan kebolehan mereka berinteraksi dengan penyelia serta kesan mereka terhadap kepuasan kerja.

2.4.6 Faktor **Rakan Sekerja** Dengan Kepuasan Kerja

Banyak kajian awal mendapati faktor rakan sekerja merupakan **salah** satu aspek dalam penentuan kepuasan kerja (Vroom, 1964, Hulin & Smith, 1965). Vroom(1964) telah **memberi** ulasan kajian secara meluas dan mengesahkan kepentingan perhubungan di kalangan **pekerja-pekerja** dengan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Menurut Robbins (1996), pekerja bukan mendapat kepuasan kerja setakat ganjaran atau kejayaan tangible (*tangible achievement*) sahaja. Untuk kebanyakan pekerja, pekerjaan mereka dapat memenuhi keperluan untuk interaksi sosial. Persahabatan dan sokongan rakan sekerja dapat membantu dalam peningkatan kepuasan kerja.

Kajian Skaret & Bruning (1986) menunjukkan kumpulan kerja yang **rapat** merupakan sumber penting untuk memenuhi kepuasan, keperluan sosial dan kasih sayang. Dalam zaman perubahan trend pengurusan sekarang, penyelia dianggap sebagai rakan sekerja dalam kumpulan kerja. Khaleque & Rahman (1987) **cuba** menguji kepuasan kerja keseluruhan terhadap 1560 pekerja daripada 4 industri jut di Bangladesh. Keputusan yang mereka dapati menunjukkan kepuasan kerja dipengaruhi kepuasan **faktor-faktor** kerja. Antara 15 aspek kerja yang diuji, “perhubungan yang baik dengan rakan sekerja” di pandang sebagai faktor terpenting dalam penentuan kepuasan kerja secara keseluru han.

Dalam bidang pendidikan, banyak kajian telah dijalankan untuk menentukan tahap kepuasan kerja guru-guru. Dalam aspek kepuasan dengan rakan sekerja. Faber dan Miller (1982) mendapati keperluan guru-guru untuk keanggotaan (*affiliation*) dan sokongan selalunya tidak dipenuhi dan ini membawa kepada ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja guru-guru juga dipengaruhi iklim organisasi sekolah, terutamanya sejauh mana kaum guru dapat bekerjasama di antara satu sama lain (Phi Delta Kappa, 1980).

Kajian Prick, Leo, G.M. (1989) terhadap 2078 orang guru di Belanda mendapati kepuasan kerja ditentukan, terutamanya, oleh kandungan kerja : pengajaran dan kegiatan-kegiatan lain yang melibatkan perhubungan langsung dengan pelajar. Didapati “pengurusan sekolah” dan “hubungan dengan rakan sekerja” mempunyai korelasi yang tertinggi. Ini disebabkan kedua-dua aspek ini melibatkan keperluan perhubungan interpersonal. Namun demikian, kajian Jui-Chen (1991) menyokong bahawa di antara lapan faktor dalam kajian terhadap kepuasan kerja, faktor rakan sekerja merupakan aspek yang terpenting dalam kepuasan kerja guru-guru.

2.5 KESIMPULAN

Ulasan-ulasan teori dalam bab ini **memberi** satu gambaran keseluruhan mengenai aspek-aspek yang berkaitan dengan kepuasan kerja pekerja. Kajian-kajian lepas pula mencerminkan kepentingan aspek-aspek **tersebut** terhadap kepuasan kerja. Untuk tujuan kajian ini, tumpuan diberi kepada Teori Herzberg, di mana faktor-faktor kepuasan seperti gaji, penyeliaan, peluang kenaikan pangkat, situasi kerja dan rakan sekerja akan diuji bersama dengan ciri-ciri sosio-demografi sebagai faktor moderator.

BAB 3

KAEDAH PENYELIDIKAN

3.1 PENDAHULUAN

Bab ini akan menghuraikan bagaimana kajian mengenai kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah dijalankan sehingga kepada pengujian terhadap hipotesis-hipotesis yang telah dibentuk dalam kajian. Perbincangan ini meliputi jenis kajian, populasi dan persampelan, teknik pengukuran kepuasan kerja, jenis instrumen, pra-ujian, kaedah pengumpulan data, dan teknik penganalisa data.

3.2 JENIS KAJIAN

Kajian ini merupakan kajian diskriptif di mana ia cuba menentukan tahap kepuasan kerja secara keseluruhan dan tahap kepuasan bagi lima aspek kerja : situasi kerja, gaji, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan dan rakan sekerja, di kalangan pembantu tadbir sekolah. Kajian ini juga bertujuan mengkaji sama ada terdapat perbezaan di antara ciri-ciri sosio-demografi dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah. Ciri-ciri sosio-demografi yang dibandingkan dalam kajian ini termasuk :

jantina, umur, kaum/keturunan, status perkahwinan, perjawatan, dan tempoh perkhidmatan.

3.3 UNIT ANALISA

Unit analisa dalam kajian ini adalah terhadap semua pembantu tadbir sekolah , termasuk Ketua Pembantu Tadbir N7 (ketua kerani), Pembantu Tadbir N9 (kerani) dan Pembantu Tadbir Rendah N11 (Jurutaip), yang bertugas di 31 buah sekolah menengah dan 96 buah sekolah rendah, di daerah Kota Setar, Kedah Darul Aman.

3.4 POPULASI DAN SAMPEL KAJIAN

Populasi kajian dipilih terdiri daripada 3 kategori pembantu tadbir sekolah yang ditempatkan dalam semua sekolah menengah dan sekolah rendah bantuan kerajaan di daerah kota Setar. Terdapat seramai 220 orang pembantu tadbir dalam populasi kajian ini. Mengikut “ Norma Perjawatan Staf Sokongan Di Sekolah ” yang mula dikuatkuasakan pada 1 hb. Januari 1997 (Lampiran E), bilangan pembantu tadbir sekolah mengikut kelayakan adalah melebihi 220 orang. Tetapi , disebabkan kekurangan staf perjawatan ini, masih sebilangan sekolah yang belum mendapat bilangan pembantu tadbir sekolah yang sepatutnya. Bagaimanapun, bilangan ini akan semakin meningkat apabila pihak Jabatan Pendidikan Negeri mendapat peruntukan

staf baru. Oleh kerana saiz populasi kajian ini adalah kecil, maka populasi dijadikan sampel untuk kajian ini.

3.5 JENIS INSTRUMEN KAJIAN

Untuk tujuan mengumpul data, kajian ini menggunakan teknik soal selidik atas kebaikan-kebaikan seperti :

1. Soal selidik mudah diurus dan dianalisis kerana soalan-soalan dalam semua soal selidik adalah mengikut piawaian yang sama.
2. Soalan selidik memerlukan perbelanjaan dan masa yang kurang berbanding dengan teknik-teknik pengumpulan data yang lain seperti temuduga dan pemerhatian.
3. Soalan selidik lebih sesuai digunakan untuk sampel yang besar kerana lebih praktikal dan berkesan.
4. Identiti responden soal selidik adalah sulit, ini akan meningkatkan kebolehpercayaan kajian.

3.6 INSTRUMEN KAJIAN

Kajian ini menggunakan soal selidik hasil kerja Smith, et al.(1969) , iaitu Job Descriptive Index (J.D.I.). JDI merupakan satu pengukuran kepuasan kerja yang menitikberatkan aspek-aspek pekerjaan seperti gaji, situasi kerja, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan dan rakan sekerja.

JDI ini berasaskan Teori Nilai dan Teori Jangkaan, dan dibentukkan oleh Smith P., Kendal L. M. dan Hulin C. L. setelah penyelidikan yang dijalankan di Cornell University pada akhir 1950an hingga awal 1960an.

JDI merupakan satu pengukuran yang berguna kepada pengurus untuk menilai tahap kepuasan kerja seseorang pekerja. Ia telah digunakan oleh ramai penyelidikan setelah melalui kesahan secara meluas. Mengenai kesahan (validity) dan kebolehpercayaan (reliability) JDI, Porter dan Steers (1973) telah menyatakan :

“Several of the research instruments used in the more recent studies (e.g., the Job Descriptive Index) appear to be more rigorously designed in terms of validity, reliability, and norms.”

Vroom(1964) juga menyatakan :

“..... The Job Descriptive index, is without a doubt the most carefully constructed measure of job satisfaction in existence today.”

Kajian Lammers (1975) juga mendapati JDI merupakan instrumen kajian yang sah dan boleh dipercayai untuk mengukur kepuasan kerja akauntan. Melamed, et al. (1995) merupakan penyelidik-penyelidik agak terkini yang masih menggunakan JDI dalam kajian mereka.

Memandangkan JDI mendapatkan sokongan yang meluas secara teori dan empirikal, instrumen ini dipilih untuk mengukur kepuasan kerja dalam kajian ini. Huraian mengenai kaedah pemberian markah dan jawapan JDI adalah seperti tertunjuk dalam rajah 3.1

RAJAH 3.1

Job Descriptive Index

The instruction for each scale asked the subject to place a **(Y)** besides an item if the item described the particular aspect of his job (work Pay, supervision, promotion and co-workers), and to place an **(N)** if the item did not describe that aspect, or **(?)** if the respondent could not decide. The response shown besides each item is the one scored in the **'satisfied'** direction for each scale. If the subject answers **(Y)** to a **(Y)** question or **(N)** to a **(N)** question, **she/he** received 3 points. If the subject **answers** **(N)** to a **(Y)** question or **(Y)** to a **(N)** question, he/she received 0 points. If the subject answers **(?)**, she/he received 1 point because Smith found an **(?)** indicated slight dissatisfaction

Work	Supervision	Pay
(Y) Fascinating	(Y) Ask me advice	(Y) Income adequate for normal expenses
(N) Routine	(N) Hard to please	(Y) Satisfactory profit sharing
(N) Satisfaction	(N) Impolite	(N) Barely live on income
(N) Boring	(Y) Praises good work	(N) Bad
(Y) Good	(Y) Tactful	(Y) Income provide Luxuries
(Y) Creative	(Y) Influential	(N) Insecure
(Y) Respected	(Y) Up-to-date	(N) Less than I deserve
(Y) Pleasant	(N) Doesn't supervise enough	(Y) Highly paid
(N) Hot	(N) Quick tempered	(N) Underpaid
(Y) Useful	(Y) Tell me Where I Stand	
(N) Tiresome	(N) Annoying	
(Y) Healthful	(N) Stubborn	
(Y) Challenging	(Y) Knows job well	
(N) On your feet	(N) Bad	
(N) Frustrating	(Y) Intelligent	
(N) Simple	(Y) Leaves me on my own	
(N) Endless	(N) Lazy	
(Y) Gives sense of accomplishment	(Y) Around when needed	
Promotion	co-workers	
(Y) Good opportunity for advancement	(N) Stimulating	(N) Lazy
(N) Opportunity somewhat limited	(N) Boring	(N) Unpleasant
(Y) Promotion on ability	(N) Slow	(N) No privacy
(N) Dead-end job	(Y) Ambitious	(Y) Active
(Y) Good chance for promotion	(N) Stupid	(N) Narrow interest
(N) Unfair promotion policy	(Y) Responsible	(Y) Loyal
(N) Infrequent promotion	(Y) Fast	(N) Hard to meet
(Y) Regular promotion	(Y) Intelligent	
(Y) Fairly good chance for promotion	(N) Easy to make enemies	
	(N) Talk too much	
	(Y) Smart	

SUMBER : Smith, et al. (1969), p.83.

Dalam setiap aspek kepuasan kerja, iaitu : situasi kerja, gaji, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan, dan rakan sekerja, setiap butiran (Y) menghuraikan aspek tersebut mengenai pekerjaan ; butiran-butiran (N) adalah tidak berkaitan dengan pekerjaan itu ; atau (?) sekiranya responden tidak dapat membuat keputusan. Bagi tujuan pemberian **markah**, responden yang menjawab (Y) untuk butiran (Y), atau (N) untuk butiran (N) , dia akan diberi 3 **markah** untuk setiap butiran. Sebaliknya, jika responden menjawab (N) untuk butiran (Y) , atau (Y) untuk butiran (N), dia tidak akan mendapat sebarang **markah**. Sekiranya, responden menjawab (?), dia akan terima 1 **markah**, kerana Smith mendapati (?) menandakan kurang kepuasan. Dalam borang **soal selidik** (Lampiran A) yang digunakan, (T) untuk **tidak/tidak setuju** digunakan di tempat (N).

Semua **soalan** dalam **soal selidik** berstruktur tertutup dimana setiap **soalan** memberi peluang kepada responden untuk memilih satu jawapan sahaja daripada beberapa pilihan yang disediakan. Responden dikehendaki menjawab semua **soalan** yang terkandung dalam borang **soal selidik**. **Soal selidik** kajian ini mengandungi dua bahagian :

Bahagian A : Ciri-ciri sosio-demografi responden , termasuk :

jantina, umur, kaum/keturunan, status perkahwinan,
perjawatan , dan tempoh perkhidmatan dalam sektor
awam.

Bahagian B : Aspek-aspek kepuasan kerja dalam JDI :

- (a) **18 butiran** mengenai aspek kerja itu sendiri;
- (b) **9 butiran** mengenai aspek gaji ;
- (c) **9 butiran** mengenai aspek peluang kenaikan pangkat ;
- (d) **18 butiran** mengenai aspek penyeliaan ; dan
- (e) **18 butiran** mengenai aspek rakan sekerja.

Dalam Bahagian B yang berasaskan maklumat dalam Rajah 3.1, **markah** minimum dan **markah** maksimum yang **mungkin** diperolehi setiap responden mengenai aspek-aspek kepuasan kerja boleh diringkaskan dalam **Jadual 3.1**.

Jadual 3.1 : Markah-markah untuk Setiap Aspek Kepuasan Kerja

Aspek-aspek Kepuasan Kerja	Bilangan Butiran (Y)	Bilangan Butiran (N)	Markah Minimum	Markah Minimum
(a) Situasi Kerja	10	8	0	54
(b) Gaji	4	5	0	27
(c) Kenaikan Pangkat	5	4	0	27
(d) Penyeliaan	10	8	0	54
(e) Rakan Sekerja	8	10	0	54
Jumlah	37	35	0	216

Daripada Jadual 3.1 , jumlah **markah** menunjukkan **markah** maksimum dan minimum untuk kepuasan kerja secara keseluruhan. Tahap kepuasan kerja untuk setiap aspek kepuasan kerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan, boleh dibahagi kepada lima kategori mengikut jumlah **markah** diperolehi, seperti dalam Jadua13.2.

Jadua13.2 : Tahap Kepuasan Kerja

Tahap Kepuasan Kerja	Kerja itu Sendiri	Gaji	Peluang Kenaikan Pangkat	Penyeliaan	Rakan Sekerja	Kepuasan Kerja Pada Keseluruhan
1. Amat Rendah	0.0—10.8	0.0—5.4	0.0-5.4	0.0-10.8	0.0-10.8	0.0—43.2
2. Rendah	10.9—21.6	5.5—10.8	5.5—10.8	10.9—21.6	10.9—21.6	43.3—86.4
3. Sederhana	21.7—32.4	10.9—16.2	10.9—16.2	21.7—32.4	21.7-32.4	86.5—129.4
4. Tinggi	32.5—43.2	16.3—21.6	18.3-21.8	32.5-43.2	32.5-43.2	129.5—172.8
5. Amat Tinggi	43.3—54.0	21.7-27.0	21.7-27.0	43.3—54.0	43.3—54.0	172.9—216.0

3.7 PRAUJIAN SOAL SELIDIK

Soal selidik (Lampiran A) yang digunakan , telah dipraujikan pada 27hb. Ogos 1997, untuk menentukan kejelasan arahan dan kesesuaian penggunaan bahasa serta butiran-butiran soalan . Seramai dua puluh enam responden yang terdiri daripada AJK Pertubuhan Badan Kebajikan PT /PTR (Pendidikan), pembantu tadbir di pejabat Pegawai Pendidikan Daerah Kota Setar, dan pembantu tadbir di pejabat Cawangan Jabatan Pendidikan Negeri.

Kesemua responden telah dimaklumkan tujuan praujian dan kajian ini, dan mereka telah menjawab soalan selidik secara sukarela. Setiap responden mengambil masa antara 8 hingga 15 minit untuk menjawab

soalan selidik. Mereka tidak menghadapi masalah dalam memahami semua butiran dalam soalan selidik kecuali butiran ke-26 dalam aspek Gaji Anda. Bahagian ini berkenaan dengan “Perkongasian keuntungan yang memuaskan” adalah tidak sesuai dengan semua sektor perkhidmatan awam. Butiran ini telah ditukar kepada “Bonus tahunan yang memuaskan” untuk mencerminkan keadaan sebenar dalam aspek gaji perkhidmatan awam.

3.8 PENGUMPULAN DATA

Untuk memenuhi peraturan menjalankan kajian di sekolah-sekolah bantuan kerajaan kedua-dua kebenaran daripada Kementerian Pendidikan Malaysia dan kebenaran daripada Jabatan Pendidikan Negeri Kedah Darul Aman telah diperolehi, (Lampiran B dan Lampiran C).

Sepucuk surat daripada Pemangku Pengerusi, Badan Kebajikan Pembantu Tadbir / Pembantu Tadbir Rendah (Pendidikan) Daerah Kota Setar, juga didapati (dalam Lampiran D) untuk mendapat sokongan dan kerjasama semua responden soal selidik kerana semua pembantu tadbir sekolah dalam daerah Kota Setar adalah ahli badan kebajikan tersebut.

Sebelum kajian dimulakan, senarai nama, alamat dan nombor telefon semua sekolah (menengah dan rendah) dalam daerah Kota Setar diperolehi daripada Pejabat Pegawai Pendidikan Daerah Kota Setar. Maklumat-maklumat ini amat berguna dalam perancangan lawatan ke sekolah-sekolah.

Kajian ini diteruskan dengan lawatan ke sekolah-sekolah selama sembilan hari, mulai 22hb. September hingga 1hb. Oktober, 1997. Dalam lawatan-lawatan ke sekolah-sekolah, selalunya tidak menghadapi masalah untuk mendapat keizinan pengetua / guru besar atau penolong kanan supaya berjumpa dengan pembantu tadbir sekolah, setelah tujuan lawatan dijelaskan dan surat-surat kebenaran BPPP dan Jabatan Pendidikan Negeri ditunjukkan. Pembantu tadbir sekolah yang ditemui amat bekerjasama setelah memahami tujuan kaji selidik ini. Mereka tidak menghadapi sebarang kesukaran dan dapat menyelesaikan soal selidik dalam masa 8 hingga 15 minit.

Beberapa masalah yang telah dihadapi dan penyelesaiannya , semasa lawatan dijalankan adalah seperti berikut:

1. Pembantu tadbir sekolah tidak ada dalam pejabat semasa lawatan ke sekolah, kerana cuti atau urusan resmi di luar pejabat. Dalam keadaan ini soalan selidik ditinggalkan bersama dengan sampul surat beralamat dan berselem untuk memudahkan responden menjawab kemudian mengedposkan.
2. Pembantu tadbir sekolah sedang sibuk dengan kerjanya – supaya tidak membuang masa menunggu , lawatan ke sekolah lain yang berhampiran terus dijalankan. Borang soalan selidik dikumpulkan kemudian dalam perjalanan pulang.

3. Sekoiah-sekolah yang **tertinggal** atau **terlampau jauh** dari jalan **raya** semasa lawatan ke kawasan berkenaan – borang-borang soal selidik dihantar melalui pos **bersama-sama** dengan sampul surat yang **beralamat** dan **bersetem**, untuk kemudahan responden.

Dalam 31 buah sekolah menengah dan 96 buah sekolah rendah di daerah Kota **Setar**, terdapat sekolah yang belum dapat bekalan pembantu tadbir sekolah (sekolah rendah gred B) dan ada pula yang mempunyai seramai lima orang pembantu tadbir (sekolah menengah gred A). Sebanyak 220 set borang soal selidik telah diedarkan sama ada semasa lawatan atau melalui pos, dan mendapat balik 198 set atau sebanyak 90 %

3.9 KAEDAH PENGANALISAAN DATA

Semua data yang dikodkan dimasukkan dalam komputer. Program “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS Base 7.5 for Windows) digunakan untuk penganalisaan data. Tiga jenis penganalisa diguna. Mereka adalah seperti yang berikut :

3.9.1 Penyataan Deskriptif

Statistik seperti peratusan, min, sisihan piawai dan varians diperolehi untuk skala **sela** (*interval-scaled*) pembolehubah **bebas** dan pembolehubah bersandar. Statistik deskriptif ini **sangat** berguna dalam penyampaian corak

taburan antara pembolehubah-pembolehubah sosialdemografi seperti jantina, status perkahwinan, perjawatan, umur, bangsa dan tempoh perkhidmatan. "***Cross-tabulation***" antara faktor sosialdemografi, dan di antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar boleh diperolehi.

3.9.2 Ujian-t

Teknik statistik ini **sangat** sesuai digunakan untuk menentukan sama ada terdapat perbezaan nilai mean yang signifikan dalam pembolehubah bersandar (kepuasan kerja), antara dua kumpulan seperti janda. Ujian-t ini digunakan untuk menguji hipotesis 1.

3.9.3 Ujian ANOVA

Ujian "***analysis of variance***" (ANOVA) ini merupakan satu ujian yang kuat dalam pengujian terhadap perbezaan signifikan nilai min antara tiga atau lebih kumpulan pembolehubah bebas, dengan , pembolehubah bersandar diukur dalam skala sela. Teknik statistik ini digunakan untuk menguji hipotesis 2, 3, 4, 5 dan 6. Keputusan ANOVA akan menunjukkan nilai min, nisbah F dan paras signifikan di antara kumpulan-kumpulan dua pembolehubah bebas.

BAB 4

ANALISA KAJIAN

4.1 PENGENALAN

Di dalam bab ini, tumpuan diberikan kepada penganalisan data yang diperolehi daripada **soal selidik**. Penganalisan ini terdiri daripada dua bahagian utama . Yang **pertama** merupakan penganalisan deskriptif mengenai ciri-ciri sosio-demografi responden, dan yang kedua adalah pengujian hipotesis-hipotesis yang telah dikemukakan dalam Bab 1.

4.2 CIRI-CIRI SOSIO-DEMOGRAFI

Bahagian A dalam borang **soal selidik** telah disusun untuk memperolehi maklumat sosio-demografi mengenai responden. Profil **sosio-demografi** responden ini dibentuk mengikut susunan di bawah tajuk-tajuk berikut :

- a) Jantina
- b) Umur
- c) Keturunan / Kaum

- d) Status Perkahwinan
- e) Perjawatan
- f) Tempoh Perkhidmatan dalam Sektor Awam

4.2.1 Jantina

Jadual 4.1 menunjukkan taburan responden mengikut jantina. Responden terdiri daripada 42 atau 21.2 % orang lelaki dan 156 (78.8%) orang perempuan. Ini menunjukkan bilangan perempuan adalah hampir empat kali bilangan lelaki.

Jadual 4.1 : Taburan Responden Mengikut Jantina

Jantina	Bilangan	Peratus
Lelaki	42	21.2
Perempuan	156	78.0
Jumlah	190	100

4.2.2 Umur

Taburan umur pembantu tadbir sekolah di daerah Kota Setar mengikut jantina adalah seperti ditunjukkan dalam Jadual 4.2. Terdapat 28 atau 14.1% orang berumur di bawah 30 tahun, 99 orang (50.0%) dalam lingkungan 30 hingga 39 tahun, 59 orang (29.8%) dalam lingkungan 40 hingga 49 tahun, dan 12 orang (6.1%) berumur 50 tahun dan ke atas. Ini

bermakna separuh daripada pembantu tadbir sekolah ini adalah berumur 30'an.

Jadua14.2 : Taburan Umur Responden Mengikut Jantina

Umur	Bil. Lelaki	Bil. Perempuan	Jumlah	Peratus
Di bawah 30 tahun	2	26	28	14.1
30 hingga 39 tahun	22	77	99	50.0
40 hingga 49 tahun	16	43	59	29.8
50 tahun dan ke atas	2	10	12	6.1
Jumlah	42	156	198	100

4.2.3 Keturunan / Kaum

Taburan keturunan responden menunjukkan hanya terdapat pembantu tadbir berbangsa Melayu dan Cina. Majoriti daripada responden adalah Melayu , yang seramai 183 orang, atau 92.4% , manakala yang baki 7.6% (15 orang) adalah kaum keturunan Cina. Ini bermakna pembantu tadbir sekolah di daerah Kota Setar yang berbangsa Melayu adalah lebih daripada 12.2 kali yang berbangsa Cina, dan tidak ada responden yang berbangsa lain. Jadual 4.3 menunjukkan taburan keturunan responden mengikut jantina.

Jadua14.3 : Taburan Keturunan Responden Mengikut Jantina

Keturunan	Bil. Lelaki	Bil. Perempuan	Jumlah	Peratus
Melayu	36	147	183	92.4
Cina	6	9	15	7.6
Jumlah	42	156	198	100

4.2.4 Status Perkahwinan

Daripada Jadua14.4, didapati majorii yang besar daripada responden adalah berkahwin, iaitu senarai 172 orang atau 66.9% . Responden yang **bujang/belum** berkahwin seramai 20 orang (10.1%) manakala mereka yang **janda/balu/dadu** hanya terdiri daripada 6 orang (3.0%). Kesemua responden lelaki adalah berkahwin .

Jadua14.4 : Taburan Status Perkahwinan Responden Mengikut Jantina

Status Perkahwinan	Bil. Lelaki	Bil. Perempuan	Jumlah	Peratus
Berkahwin	42	130	172	86.9
Bujang/Belum Berkahwin	0	20	20	10.1
Janda/Balu/Dadu	0	6	6	3.0
Jumlah	42	156	196	100

4.2.6 Perjawatan

Mengenai pejawatan responden, lebih daripada tiga per empat, iaitu seramai 156 orang (78.8%) berkhidmat sebagai Pembantu Tadbir N9, Pembantu Tadbir N11 (Jurutaip) adalah kumpulan kedua besar, seramai 33 orang (16.7%). Hanya 9 orang (4.5%) adalah Ketua Pembantu Tadbir N7, dan antara mereka hanya seorang lelaki. Jadual 4.5 memberi gambaran taburan responden mengikut jantina.

Jadual 4.5 : Taburan Perjawatan Responden Mengikut Jantina

Perjawatan	Bil. Lelaki	Bil. Perempuan	Jumlah	Persatus
Pembantu Tadbir N7	1	8	9	4.5
Pembantu Tadbir N9	38	118	156	78.8
P. Tadbir Rendah N11	3	30	33	16.7
Jumlah	42	156	198	100

4.2.6 Tempoh Perkhidmatan Dalam Sektor Awam

Perbandingan tempoh perkhidmatan dalam sektor awam responden menunjukkan bahawa lebih daripada separuh pembantu tadbir sekolah telah berkhidmat melebihi 15 tahun (seramai 116 orang atau 58.6%). Mereka yang berkhidmat kurang daripada 5 tahun merupakan kumpulan kedua besar, iaitu seramai 36 orang (18.2%) , manakala responden yang bekerja dalam sektor awam selama 5 hingga 9 tahun dan 10 hingga 14 tahun adalah

masing-masing seramai 17 orang (8.6%) dan 29 orang (14.6%). Tinjauan responden lelaki mendapati 30 (71.4%) daripada mereka (42 orang) telah berkhidmat selama 15 tahun dan lebih.

Jadua14.6 : Taburan Tempoh Perkhidmatan Responden Dalam Sektor Awam Mengikut Jantina

Tempoh Perkhidmatan	Bil. Lelaki	Bil. Perempuan	Jumlah	Peratus
Kurang daripada 5 tahun	2	34	36	18.2
5 hingga 9 tahun	4	13	17	8.8
10 hingga 14 tahun	6	23	29	14.6
15 tahun dan lebih	30	86	116	58.6
Jumlah	42	156	198	100

4.3 TAHAP KEPUASAN KERJA

Jadual 4.7 menunjukkan markah yang diperolehi mengenai lima aspek kepuasan kerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan, markah-markah ini termasuk nilai-nilai maksimum, minimum, min, dan sisihan piawai.

Jadua14.7 : Markah- markah Menaenai Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Aspek-aspek kepuasan kerja	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai
Situasi Kerja	3.0	52.0	32.545	8.883
Gaji	1.0	27.0	13.045	5.795
Peluang Kenaikan Pangkat	.0	27.0	10.773	5.951
Penyeliaan	9.0	54.0	38.859	10.436
Rakan Sekerja	5.0	54.0	42.399	11.366
Kepuasan Kerja Secara Keseluruhan	46.0	202.0	137.611	29.368

Perbandingan keputusan dalam **Jadual 4.7** dengan **Jadua13.2** (Tahap Kepuasan Kerja), dapat menghasilkan **Jadual 4.8** yang menunjukkan keputusan tahap kepuasan kerja berasakan penganalisaan data **soal** selidik.

Apabila tahap kepuasan dibahagi kepada 5 peringkat : **amat rendah**, **rendah**, sederhana, tinggi, dan **amat tinggi**, maka tahap kepuasan mengenai aspek “situasi kerja” , “penyeliaan” dan “rakan sekerja” adalah **pada** tahap ‘tinggi’. Untuk aspek “gaji” , tahap kepuasan adalah **pada** peringkat “sederhana” , manakala aspek “peluang kenaikan pangkat” berada **pada** tahap “rendah”. Kepuasan kerja secara keseluruhan adalah **pada** tahap “tinggi”.

Jadua14.8 : Markah Min dan Tahap Kepuasan

	Markah Min	Tahap Kepuasan
Situasi Kerja	32.545	Tinggi
Gaji	13.045	Sederhana
Peluang Kenaikan Pangkat	10.773	Rendah
Penyeliaan	38.859	Tinggi
Rakan Sekerja	42.399	Tinggi
Kepuasan Kerja Secara Keseluruhan	137.811	Tinggi

Walaupun kebanyakan aspek kepuasan kerja adalah **pada** tahap tinggi , **Jadual 4.7** menunjukkan setiap aspek kepuasan kerja mempunyai nilai minimum yang agak **rendah** , nilai maksimum yang tinggi dan sisihan piawai yang besar. Semua ini menandakan terdapatnya responden-

responden yang mempunyai tahap kepuasan kerja yang amat rendah terhadap aspek-aspek seperti gaji dan peluang kenaikan pangkat.

4.4 PENGUJIAN HIPOTESIS

4.4.1 Hipotesis 1

H₁₀ : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara jantina dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

H_{1a} : Terdapat Perbezaan yang signifikan di antara jantina dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

Hipotesis ini diuji dengan Ujian-t yang mengambil kira nilai min dan sisihan piawai dua kumpulan dalam jantina. Keputusan ujian seperti ditunjukkan dalam Jadua14.9.

Keputusan menunjukkan bahawa perbezaan nilai min “kepuasan kerja secara keseluruhan” untuk lelaki (135.0) dan perempuan (138.3) mempunyai nilai-t = -0.648 dengan p = 0.518 adalah tidak signifikan pada aras keertian 0.05, H₁₀ diterima. Ini bermakna, tidak terdapat perbezaan signifikan di antara jantina dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

Analisa keputusan juga menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina dengan lima aspek kepuasan kerja iaitu “situasi kerja”, “gaji”, “peluang kenaikan pangkat”, “penyeliaan”, dan “rakan sekerja”, memandangkan semua aspek ini mempunyai nilai-t dengan $p > 0.05$.

Jadua14.9 : Ujian -t Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Jantina

	Jantina	Min	Sisihan Piawai	t	Sig.
Situasi Kerja	Lelaki Perempuan	32.4 32.6	7.86 9.16	-0.076	0.939
Gaji	Lelaki Perempuan	13.5 12.9	5.72 5.83	0.512	0.609
Peluang kenaikan pangkat	Lelaki Perempuan	9.5 11.1	5.54 6.03	-1.627	0.105
Penyeliaan	Lelaki Perempuan	37.7 39.2	9.99 10.56	-0.833	0.405
Rakan Sekerja	Lelaki Perempuan	42.0 42.5	11.14 11.46	-0.271	0.787
Kepuasan kerja	Lelaki Perempuan	135.0 138.3	28.42 29.67	-0.648	0.518

4.42 Hipotesis 2

H₁₀ : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara umur dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

H_{1a} : Terdapat Perbezaan yang signifikan di antara umur dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

Ujian ANOVA (Oneway) digunakan untuk menentukan perbezaan nilai min di antara empat kumpulan umur responden. Jadual 4.10 menunjukkan keputusan penganalisaan Ujian ANOVA.

Jadual 4.10 : Keputusan ANOVA Di Antara Umur Dengan Kepuasan Kerja Di Kalangan Pembantu Tadbir Sekolah.

		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
SITUASI KERJA	Between Groups	614.021	3	204.674	2.659	.049
	Within Groups	14931.089	194	76.984		
	Groups					
	Total	15545.091	197			
GAJI	Between Groups	80.770	3	20.257	.600	.616
	Within Groups	6553.820	194	33.783		
	Groups					
	Total	8814.591	197			
PELUANG KENAIKAN PANGKAT	Between Groups	321.313	3	107.104	3.122	.027
	Within Groups	8855.480	194	34.306		
	Groups					
	Total	8976.773	197			
PENYELIAAN	Between Groups	110.934	3	36.978	.336	.799
	Within Groups	21345.108	194	110.026		
	Groups					
	Total	21456.040	197			
RAKAN SEKERJA	Between Groups	409.434	3	136.478	1.057	.368
	Within Groups	25042.046	194	129.083		
	Groups					
	Total	15451.480	197			
KEPUASAN KERJA	Between Groups	1992.638	3	664.213	.767	.514
	Within Groups	167912.4	194	865.528		
	Groups					
	Total	169905.1	197			

Keputusan dalam **Jadual 4.10** menunjukkan bahawa untuk kepuasan kerja **secara** keseluruhan, nilai $F = 0.767$ dengan $p = 0.514$ adalah tidak signifikan untuk menolak hipotesis H_2 . Ini bererti, tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara umur dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

Jadual 4.11 : Analisa Diskriptif Di Antara Umur Dengan Aspek-aspek Kepuasan Kerja Di Kalangan Pembantu Tadbir Sekolah.

			N	Mean	std. Deviation
SITUASI KERJA	UMUR	Di bawah 30 tahun	28	35.607	7.015
		30 hingga 39 tahun	99	32.909	8.453
		40 hingga 49 tahun	59	31.441	9.289
		50 tahun dan ke atas	12	27.833	12.044
		Total	198	32.545	8.883
PELUANG KENAIKAN PANGKAT	UMUR	Di bawah 30 tahun	28	13.214	4.557
		30 hingga 39 tahun	99	10.970	5.726
		40 hingga 49 tahun	59	9.881	8.428
		50 tahun dan ke atas	12	7.833	6.845
		Total	198	10.773	5.951

Namun demikian, penganalisa **ANOVA** untuk lima aspek kepuasan kerja menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara umur dengan “situasi kerja”. ($f = 2.659$, $p = 0.49$) dan antara umur dengan “peluang kenaikan pangkat” ($f = 3.1222$, $p = 0.027$). Min markah untuk

dua aspek kepuasan kerja ini, seperti dalam Jadua14.11, menunjukkan kepuasan dua aspek ini adalah semakin menurun apabila umur meningkat.

4.4.3 Hipotesisi 3

H₃₀ : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara keturunan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

H_{3a} : Terdapat Perbezaan yang signifikan di antara keturunan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

Taburan responden dalam bahagian 4.2.3 menunjukkan hanya terdapat responden yang berbangsa Melayu dan Cina , maka ujian-t digunakan dalam pengujian hipotesis ini. Keputusan ujian terdapat dalam Jadual 4.12.

Keputusan ujian menunjukkan perbezaan kepuasan kerja secara keseluruhan dengan bangsa pada nilai $t = 0.435$, dan $p = 0.668$ adalah tidak signifikan untuk menolak **H₃₀**. Ini bermaksud, tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara keturunan / kaum dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

Walaupun demikian , keputusan ujian terhadap lima aspek kepuasan kerja menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara bangsa dengan aspek-aspek “peluang kenaikan pangkat” ($t = 3.361$, $p = 0.001$). Tinjauan nilai-nilai min bagi dua aspek kepuasan kerja daripada Jadual 4.11

menunjukkan markah min terhadap “peluang kenaikan pangkat” bagi responden keturunan Cina adalah 5.9 , iaitu pada tahap yang “rendah” , manakala bagi responden bangsa Melayu markah min ialah 11.2 pada tahap “sederhana” . Keadaan ini berubah dalam aspek “penyeliaan” , dengan responden Melayu berada pada tahap “tinggi” (markah min = 42.1) dan responden keturunan Cina menunjukkan tahap kepuasan “amat tinggi” (markah min = 44.9).

Jadual 4.12 : Ujian-t Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Keturunan/Kaum

	Bangsa	Min	Sisihan Piawai	t	Sig.
Situasi Kerja	Melayu Cina	32.8 29.1	8.95 7.47	1.584	0.115
Gaji	Melayu Cina	13.2 10.6	5.81 5.17	1.708	0.089
Peluang kenaikan pangkat	Melayu Cina	11.2 5.9	5.88 4.61	3.361	0.001
Penyeliaan	Melayu Cina	38.4 44.9	10.56 6.523	-3.502	0.002
Rakan Sekerja	Melayu Cina	42.1 45.8	11.47 9.69	-1.207	0.229
Kepuasan kerja	Melayu Cina	137.8 135.6	30.17 17.34	0.435	0.668

4.4.4 Hipotesis 4

H₄₀ : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara status perkahwinan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

H_{4a} : Terdapat perbezaan yang signifikan di antara status perkahwinan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

Pengujian hipotesis ini menggunakan Ujian ANOVA (Oneway).

Keputusan adalah seperti tertunjuk dalam **Jadual 4.13**.

Jadual 4.13 : Keputusan ANOVA Di antara Status Perkahwinan Dengan Kepuasan Kerja Di Kalangan Pembantu Tadbir Sekolah.

		Sum of Square	df	Mean Square	F	S i g .
SITUASI KERJA	Between Groups	270.958	2	135.479	1.730	.180
	Within Groups	15274.133	195	78.329		
	Groups Total	15545.091	197			
GAJI	Between Groups	40.105	2	20.052	.595	.553
	Within Groups	8574.488	195	33.715		
	Groups Total	8814.591	197			
PELUANG KENAIKAN PANGKAT	Between Groups	114.480	2	57.230	1.828	.199
	Within Groups	8882.312	195	35.191		
	Groups Total	8978.773	197			
PENYELIAAN	Between Groups	285.879	2	132.940	1.223	.296
	Within Groups	21190.181	195	108.887		
	Groups Total	21458.040	197			
RAKAN SEKERJA	Between Groups	550.152	2	275.078	2.154	.119
	Within Groups	24901.328	195	127.899		
	Groups Total	25451.480	197			
KEPUASAN KERJA	Between Groups	4931.804	2	2485.902	2.915	.057
	Within Groups	184973.3	195	848.017		
	Groups Total	189905.1	197			

Untuk kepuasan kerja secara keseluruhan, ujian ANOVA yang menghasilkan keputusan $F = 2.915$ dengan $P = 0.057$, adalah tidak signifikan untuk menolak H_{40} . Ini bermaksud, tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara status perkahwinan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

Keputusan penganalisaan lima aspek kepuasan kerja juga memberi gambaran yang sama, iaitu tidak terdapat perbezaan di antara kelima-lima aspek kepuasan kerja dengan status perkahwinan di kalangan pembantu tadbir sekolah.

4.4.5 Hipotesis 5

H_{50} : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara perjawatan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

H_{5a} : Terdapat Perbezaan yang signifikan di antara perjawatan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

Terdapat 3 kumpulan perjawatan dalam pembantu tadbir sekolah. Maka, Ujian ANOVA (Oneway) digunakan. Keputusan ujian boleh dirujuk kepada Jadual 4.14.

**Jadua 14.14: Keputusan ANOVA Di antara Perjawatan Dengan
Kepuasan Kerja Di Kalangan Pembantu Tadbir Sekolah.**

		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
SITUASI KERJA	Between Groups	226.974	2	113.487	1.445	.238
	Within Groups	15318.117	195	78.554		
	Groups Total	15545.091	197			
GAJI	Between Groups	103.103	2	51.552	1.544	.216
	Within Groups	6511.488	195	33.392		
	Groups Total	6614.591	197			
PELUANG KENAIKAN PANGKAT	Between Groups	292.093	2	146.047	4.260	.015
	Within Groups	6684.680	195	34.280		
	Groups Total	6976.773	197			
PENYELIAAN	Between Groups	15.089	2	7.545	.069	.934
	Within Groups	21440.951	195	109.954		
	Groups Total	21456.040	197			
RAKAN SEKERJA	Between Groups	89.524	2	44.762	.344	.709
	Within Groups	25361.956	195	130.061		
	Groups Total	25451.480	197			
KEPUASAN KERJA	Between Groups	722.931	2	361.465	.417	.660
	Within Groups	169182.1	195	867.601		
	Groups Total	169905.1	197			

Keputusan Ujian **Anova** menunjukkan bahawa , untuk kepuasan kerja secara keseluruhan, $F = 0.417$ ($p = 0.660$) adalah tidak signifikan untuk menolak H_0 . Ini bermakna, tidak terdapat perbezaan signifikan di antara pejawatan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

Penganalisaan lima aspek kepuasan kerja pula menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan kecuali aspek “peluang kenaikan pangkat”. Keputusan ujian bagi aspek ini memberi $F = 4.260$ ($p = 0.015$), menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan di antara perjawatan dengan aspek “peluang kenaikan pangkat” dalam kepuasan kerja. Jadual 4.15 menjelaskan nilai min bagi Pembantu Tadbir N9 (10.166) yang merupakan kumpulan terbesar, adalah pada tahap kepuasan “rendah”, manakala bagi Pembantu Tadbir N7 (11.111) dan Pembantu Tadbir N11 (13.455) adalah pada tahap “sederhana”.

Jadual 4.15 : Analisa Diskriptif Di Antara Perjawatan Dengan Aspek-aspek Kepuasan Kerja Di Kalangan Pembantu Tadbir Sekolah

			N	Mean	Std. Deviation
PELUANG KENAIKAN PANGKAT	PERJAWATAN	Pembantu Tadbir N7	9	11.111	7.322
		Pembantu Tadbir N9	156	10.166	5.555
		P.Tadbir Rendah N1	33	13.455	6.783
		Total	196	10.773	5.951

4.4.6 Hipotesis 6

H₆₀ : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tempoh perkhidmatan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

H6_a : Terdapat Perbezaan yang signifikan di antara tempoh perkhidmatan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah .

Keputusan Ujian ANOVA yang digunakan untuk menguji hipotesis ini adalah seperti di tunjukkan dalam **Jadual 4.16**.

Jadual 4.16 : Keputusan ANOVA Di Antara Tempoh Perkhidmatan Dengan Kepuasan Kerja Di Kalangan Pembantu Tadbir Sekolah.

		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
SITUASI KERJA	Between Groups	361.629	3	120.543	1.540	.205
	Within Groups	15183.462	194	78.265		
	Groups					
	Total	15545.091	197			
GAJI	Between Groups	87.295	3	29.098	.865	.460
	Within Groups	6527.296	194	33.646		
	Groups					
	Total	6614.591	197			
PELUANG KENAIKAN PANGKAT	Between Groups	275.906	3	91.969	2.663	.049*
	Within Groups	6700.867	194	34.541		
	Groups					
	Total	6976.773	197			
PENYELIAAN	Between Groups	260.594	3	86.865	.795	.498
	Within Groups	21195.448	194	109.255		
	Groups					
	Total	21456.040	197			
RAKAN SEKERJA	Between Groups	214.597	3	71.532	.550	.649
	Within Groups	25236.883	194	130.087		
	Groups					
	Total	25451.480	197			
KEPUASAN KERJA	Between Groups	1931.704	3	643.901	.744	.527
	Within Groups	167973.4	194	865.842		
	Groups					
	Total	169905.1	197			

Untuk kepuasan kerja pada keseluruhan, keputusan ujian yang memberikan $F = 0.744$ dengan $P = 0.527$ adalah tidak signifikan. Ini bererti, tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tempoh perkhidmatan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

Antara lima aspek kepuasan kerja, hanya aspek “peluang kenaikan pangkat” memberi keputusan bahawa terdapat perbezaan signifikan di antara tempoh perkhidmatan dengan kepuasan “peluang kenaikan pangkat” ($F = 2.993$ dengan $P = 0.049$). Pecahan lebih terperinci dalam Jadual 4.17 menunjukkan responden yang berkhidmat 15 tahun dan lebih berada pada tahap kepuasan “rendah” (min = 9.931) manakala, kumpulan lain adalah pada tahap “sederhana”.

Jadual 4.17: Analisa Diskriptif Di Antara Tempoh Perkhidmatan Dengan Aspek-aspek Kepuasan Kerja Di Kalangan Pembantu Tadbir Sekolah

			N	Mean	Std. Deviation
PELUANG KENAIKAN PANGKAT	TEMPOH PERKHIDMATAN DALAM SEKTOR AWAM	Kurang Daripada 5 tahun	36	13.050	5.104
		5 hingga 9 tahun	17	11.294	6.449
		10 hingga 14 tahun	29	11.000	5.831
		15 tahun dan lebih	116	9.931	6.023
		Total	198	10.773	5.951

4.5 KESIMPULAN

Keputusan penganalisaan data soal selidik kajian ini menunjukkan kepuasan kerja pembantu tadbir sekolah di daerah Kota Setar adalah pada tahap yang tinggi. Mengenai aspek-aspek kepuasan kerja dalam J.D.I. , kepuasan bagi aspek-aspek 'situasi kerja', 'penyeliaan' dan 'rakan sekerja' adalah pada tahap tinggi , manakala aspek 'gaji' dan 'peluang kenaikan pangkat' berada pada tahap kepuasan "sederhana" dan "rendah" masing-masing.

Pengujian hipotesis-hipotesis mendapat kesimpulan bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan antara kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah dengan ciri-ciri demografi : jantina, umur, bangsa, status perkahwinan, perjawatan dan tempoh perkhidmatan.

BAB 5

KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1 PENGENALAN

Kajian ini bertujuan untuk menentukan tahap kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah, di daerah Kota Setar, Kedah Darul Aman. Kajian ini juga cuba melihat hubungan tahap kepuasan kerja dari segi situasi kerja, gaji, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan dan rakan sekerja, berbanding dengan ciri-ciri sosio-demografi seperti jantina, umur, bangsa, status perkahwinan, perjawatan serta tempoh perkhidmatan. Dalam bab ini, pengkaji akan merumuskan dan membincangkan penemuan kajian dalam bahagian kesimpulan, serta mengemukakan cadangan-cadangan untuk kajian-kajian masa hadapan.

5.2 KESIMPULAN

Berdasarkan keputusan pengujian hipotesis-hipotesis yang didapati di Bab 4, beberapa kesimpulan kajian dirumuskan.

5.2.1 Tahap Kepuasan Kerja Keseluruhan

Sekiranya tahap kepuasan kerja dibahagi kepada lima peringkat : **amat rendah, rendah, sederhana, tinggi dan amat tinggi**, kepuasan kerja secara keseluruhan di kalangan pembantu tadbir sekolah, di daerah Kota **Setar, Kedah Darul Aman**, adalah **pada** tahap tinggi. Untuk lima aspek kepuasan kerja yang dikaji, aspek-aspek 'situasi kerja' , 'penyeliaan' dan 'rakan **sekerja**' berada **pada** tahap tinggi , manakala aspek 'gaji' **pada** tahap sederhana dan tahap kepuasan aspek 'peluang kenaikan pangkat' adalah **rendah**.

5.2.2 Jantina Dengan Tahap Kepuasan Kerja

Hasil kajian ini mendapati tidak terdapat **perbezaan** yang jelas di antara pembantu tadbir **lelaki** dan pembantu tadbir perempuan dari segi kesemua lima aspek kepuasan kerja dalam J.D.I. yang diuji. Keputusan ini sejajar dengan hasil kajian **Doell, S.R.(1985)**, **Conway, P.G.(1985)**, **Murray dan Atkinson (1982)**, dan **Weaver (1980)** yang mendapati pekerja **lelaki** dan pekerja perempuan tidak mempunyai **perbezaan** yang signifikan dalam kepuasan kerja.

Bagaimanapun, hasil kajian ini tidak bersetuju dengan penemuan **beberapa** kajian yang lain. **Brut, et al.(1987)**, dan **Forgionne & Peeter (1982)** mendapati kaum lelaki mempunyai tahap kepuasan kerja yang **lebih** tinggi

berbanding dengan kaum perempuan. Sebaliknya, Abdul Ghani (1993) mendapati guru perempuan mempunyai tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada guru lelaki.

5.2.3 Umur Dengan Tahap Kepuasan Kerja

Berkenaan dengan umur terhadap tahap kepuasan kerja, didapati bahawa tidak terdapat **perbezaan** yang signifikan di antara faktor umur dengan kepuasan kerja secara keseluruhan. Namun demikian, perbandingan faktor umur dengan kepuasan kerja dari **segi** aspek 'situasi kerja' dan aspek '**peluang** kenaikan pangkat' menunjukkan tahap kepuasan **bagi** dua aspek ini adalah semakin turun apabila umur semakin meningkat.

Hasil kajian mengenai kepuasan kerja secara keseluruhan menyokong kajian-kajian oleh Doell, S.R.(1985), Rohdes, S.R.(1983) dan Bigoness, (1978). Bagaimanapun, kajian-kajian Conway, P.G.(1985), dan Srivastava (1982), mendapati tahap kepuasan kerja meningkat mengikut umur.

5.2.4 Keturunan Dengan Tahap Kepuasan Kerja

Hasil Kajian ini menunjukkan dari segi aspek 'penyeliaan' pembantu tadbir sekolah Melayu mempunyai tahap kepuasan yang lebih **rendah** daripada pembantu tadbir sekolah keturunan Cina. Sebaliknya, **bagi** aspek

'peluang kenaikan pangkat' kaum keturunan Cina menunjukkan tahap kepuasan yang **rendah**, manakala kaum Melayu berkepuasan sederhana.

Untuk kepuasan kerja secara keseluruhan, kajian ini mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan diantara kaum dengan tahap kepuasan kerja. Hasil kajian ini bersetuju dengan kajian **Doell, S.R. (1985)** dan Conway, P.G. (1985). Kajian-kajian oleh Brust, et al. (1987), dan Weaver (1977) pula mendapati kaum kulit **hitam**, yang merupakan kaum minoriti, mempunyai tahap kepuasan yang lebih **rendah** daripada kaum-kaum lain.

5.2.5 Status Perkahwinan Dengan Tahap Kepuasan Kerja

Ujian ke atas status perkahwinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara ketiga-tiga kumpulan dalam kepuasan kerja secara keseluruhan. Demikian **juga**, untuk kesemua lima aspek kepuasan kerja dalam J.D.I. yang diuji, tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tiga kumpulan status perkahwinan, walaupun 20 orang (10.1 %) yang **bujang/belum** berkahwin mencatatkan nilai min yang **lebih rendah** dalam aspek 'gaji', 'peluang kenaikan pangkat', dan 'penyeliaan'.

Penemuan ini adalah sejajar dengan kajian Buxton (1971) dan Abu Bakar (1985). Abu Bakar (1985) mendapati kepuasan kerja secara keseluruhan tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan di antara dua

kumpulan status perkahwinan, iaitu yang berkahwin dan belum berkahwin. Dibalikannya, kajian Bersoff dan Crosby (1984) mendapati mereka yang mempunyai tanggungan (keluarga) juga lebih berpuashati dan **committed** dalam kerjaya mereka.

5.2.6 Perjawatan Dengan Tahap Kepuasan Kerja

Penganalisan lima aspek kepuasan kerja mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara perjawatan dengan kepuasan kerja, kecuali **bagi** aspek 'peluang kenaikan pangkat'. Hasil kajian menunjukkan wujudnya perbezaan yang signifikan di antara perjawatan dengan aspek ini dalam kepuasan kerja. Didapati Pembantu Tadbir **N9**, yang merupakan kumpulan terbesar (156 orang atau 78.8% daripada responden), mencatatkan tahap kepuasan yang **rendah** dalam aspek 'peluang kenaikan pangkat'. Kumpulan-kumpulan lain mempunyai tahap kepuasan yang sederhana dalam aspek yang **sama ini**.

Namun demikian tinjauan kepuasan kerja secara keseluruhan terhadap tiga kumpulan perjawatan ini menunjukkan bahawa, tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara perjawatan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah. Penemuan ini tidak **bersejua** dengan Doell, S.R. (1985), Weaver (1985), dan Hulin & Smith (1965). Perbezaan ini mungkin disebabkan kajian mereka menbandingkan perjawatan berlainan seperti pengurus dengan kerani dan pekerja kilang.

5.2.7 Tempoh Perkhidmatan Dengan Tahap Kepuasan Kerja

Kajian terhadap faktor tempoh perkhidmatan ini menunjukkan hasil yang agak **sama** dengan faktor **perjawatan**. Dalam perbandingan tempoh perkhidmatan dengan lima aspek kepuasan kerja, didapati terdapat perbezaan yang **signifikan** di antara tempoh perkhidmatan dengan tahap kepuasan kerja **bagi** aspek 'peluang kenaikan pangkat'. Pembantu tadbir sekolah yang berkhidmat 15 tahun dan lebih mempunyai tahap kepuasan yang **rendah**, manakala mereka dalam dua kumpulan tempoh perkhidmatan yang lain, berada **pada** tahap kepuasan sederhana. Untuk **empat** aspek kepuasan yang lain, keputusan kajian mendapati tidak mempunyai perbezaan yang signifikan di antara tempoh perkhidmatan dengan tahap kepuasan.

Untuk kepuasan kerja secara keseluruhan, hasil kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tempoh perkhidmatan dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah. Penemuan ini juga tidak bersetuju dengan **Doell (1985)** dan **Gruneberg, M.M. (1979)** yang mendapati pekerja yang berkhidmat lebih **lama** , terutamanya kaum lelaki, tahap kepuasan kerja adalah lebih tinggi. Menurut **Michaels & Spector (1982)**, ini mungkin disebabkan mereka yang kurang berpuashati terhadap kerja mereka telah menukar atau berhenti kerja **selepas** beberapa tahun berkhidmat.

5.3 CADANGAN

Berasaskan kajian yang dijalankan, beberapa cadangan di bawah dikemukakan untuk rujukan pihak pengurusan dan kajian masa hadapan.

5.3.1 Cadangan Kepada Pihak Pengurusan

Walaupun hasil kajian menunjukkan kepuasan kerja secara keseluruhan dan aspek-aspek 'situasi kerja', 'penyeliaan' dan 'rakan sekerja' berada pada tahap 'tinggi', tetapi tinjauan lebih teliti mendapati kepuasan kerja keseluruhan dan aspek 'situasi kerja' serta aspek 'penyeliaan' mencatatkan nilai-nilai min yang berdekatan dengan sempadan bawah bagi tahap 'tinggi'. Ini bermakna, tahap kepuasan ketiga-tiga bidang ini adalah berhampiran dengan tahap 'sederhana'. Bagi aspek 'gaji' dan aspek 'peluang kenaikan pangkat' tahap kepuasan adalah sederhana dan rendah.

Pihak pengurusan perlu mengambilkira hasil kajian ini dalam perancangan masa hadapan untuk perjawatan pembantu tadbir sekolah. Untuk meningkatkan prestasi dan komitmen kerja pembantu tadbir sekolah, aspek-aspek yang mencapai tahap kepuasan 'sederhana' dan 'rendah' perlu diberi perhatian serta ditambahbaik. Pihak pengurusan perlu menyediakan peluang pembangunan kerjaya yang lebih baik di mana setiap staf berpeluang untuk kenaikan pangkat. Sebagai langkah-langkah

pembangunan sumber manusia, kursus-kursus untuk pembangunan keupayaan kerja, seperti kursus komputer, perlu **selalu** diadakan.

Disamping itu, pihak pengurusan hendaklah peka kepada pengaruh pelaksanaan Sistem **Saraan Baru (SSB)** terhadap kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah. Perbualan pengkaji dengan pembantu tadbir sekolah, semasa lawatan ke sekolah-sekolah, mendapati ramai yang kurang berpuashati terhadap **cara** penilaian prestasi dijalankan . Ramai di antara mereka berpendapat bahawa penilaian SSB adalah terlampau subjektif. Menurut mereka, pembantu tadbir sekolah yang berkhidmat di sekolah-sekolah kecil atau di kawasan luar bandar tidak berpeluang dinaikkan pangkat.

5.3.2 Cadangan Untuk Kajian Masa Hadapan

Kajian ini telah menggunakan JDI sebagai **asas** penyelidikan. JDI menguji lima aspek kepuasan kerja iaitu : situasi kerja, gaji, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan, dan rakan sekerja. Antara aspek-aspek ini , aspek 'situasi kerja', 'penyeliaan' dan 'rakan sekerja' **masing-masing** mengandungi 18 **butiran**, manakala setiap aspek 'gaji' dan aspek 'peluang kenaikan pangkat' hanya mengandungi 9 **butiran**. Dalam kajian ini, kepuasan kerja secara keseluruhan ditentukan dengan menjumlahkan **markah** untuk kesemua lima aspek kepuasan kerja. Satu persoalan yang timbul ialah : adakah kelima-lima aspek kepuasan kerja dalam JDI ini **sama berat** ? Jika

tidak, kenapa ? Jika **ada**, aspek 'gaji' dan aspek 'peluang kenaikan pangkat' harus mempunyai bilangan **butiran** yang **sama** dengan aspek-aspek lain, **atau** sebagai kaedah alternatif, **markah** dua aspek ini perlu **digandadukan** sebelum dicampurkan kepada **markah-markah** tiga aspek lain untuk mendapat jumlah **markah bagi** kepuasan kerja secara keseluruhan. Kajian selanjutnya boleh **cuba** mengkaji kesan terhadap perubahan yang dicadangkan dalam JDI berbanding dengan JDI yang **asal** mengenai tahap kepuasan kerja yang diperolehi.

Disamping menggunakan JDI dalam penentuan tahap kepuasan kerja, kajian masa hadapan boleh **cuba** menggunakan **soal selidik M.S.Q.** (Minnesota Satisfaction Questionnaire) oleh Weiss, et al. (1967), untuk menentukan kepuasan kerja keseluruhan. Keputusan untuk kepuasan kerja secara keseluruhan ini boleh di bandingkan dengan lima aspek kepuasan kerja dalam JDI , supaya dapat melihat korelasi diantara kepuasan kerja secara keseluruhan dengan lima aspek kepuasan kerja. Penganalisaan selanjutnya dapat melihat di antara lima aspek kepuasan kerja , **mana** satu yang mempunyai korelasi yang paling tinggi dengan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Kajian masa hadapan **juga** boleh **cuba** memperluaskan bidang kajian. Disamping membuat kajian terhadap pembantu tadbir sekolah, kajian lanjutan boleh melibatkan staf sokongan sekolah yang lain **seperti** pembantu makmal, penyelia asrama, dan pembantu am. Perbandingan tahap kepuasan

kerja boleh diuji mengikut perjawatan, dan tahap pendidikan yang berbeza. Ciri-ciri sosio-demografi lain seperti bilangan anak, dan pendapatan keluarga juga boleh diuji.

5.4 RUMUSAN

Kajian ini telah mendapati kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah daerah Kota Setar, Kedah Darul Aman, berada pada tahap tinggi. Demikian juga, bagi aspek-aspek 'situasi kerja', 'penyeliaan' dan 'rakan sekerja', tahap kepuasan adalah tinggi, manakala aspek 'gaji dan aspek 'peluang kenaikan pangkat' mencatatkan tahap kepuasan yang sederhana dan rendah masing-masing. Pengujian terhadap hipotesis-hipotesis menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara enam faktor sosio-demografi yang diuji dengan kepuasan kerja di kalangan pembantu tadbir sekolah.

BIBLIOGRAFI

- Abdul Ghani, I. (1993). *Stail kepimpinan pengetua sekolah menengah agama di negeri Selangor Darul Ehsan dan kaitan dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru*. Universiti Pertanian malaysia. Tesis Sarjana Sains. Tanpa terbitan.
- Abu Bakar, H.H., (1985). *An Analysis of Job Satisfaction Among Academic Staff of Universities in Malaysia*. Ph. D. Dissertation, Ohio University.
- Adams, J.S. (1965). Inequality in social exchanges. In L. Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Social Psychology*. New York, Academic Press, 267-300.
- Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, May, 142-175.
- Berger, C.J., Olson, CA., & Boudreau, J.W. (1983). Effects of union on job satisfaction : The role of work-related values and perceived rewards. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 289-324.
- Bersoff, D., and Crosby, F. (1984). Job satisfaction and family status. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10(1). 79-83.
- Bigoness, W.J. (1978). Correlates of faculty attitudes towards collective bargaining. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 228-233.
- Blau, G. (1985). Relationship of extrinsic, intrinsic and demographic predictors to various types of withdrawal behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 70, 442-450.
- Blau, G. (1994). Testing the effect of level and importance of pay referents on pay level satisfaction. *Human Relations*, 10, 123 -1268.
- Brush, D.H., Moch, M.K., & Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 139-156.
- Buxton, T.H. (1971). *A study of job satisfaction of teachers of education in eight selected colleges and universities*. Doctoral Dissertation, The

University of Nebraska.

- Carell, M. R. , Jennings, D. F. , Heavin , C. (1997). *Fundamental of Organizational Behavior*. New Jersey, Prentice-Hall .
- Caston, R.J., and Braitto, R. (1985). A specification issue in job satisfaction research. *Sociological Perspective*. April, 175-177.
- Conway, P.G. (1985). *A Model of Job Satisfaction*. Ph. D. Dissertation, The University of Texas, Austin.
- Deckop, J. (1992). Organizational and career pay satisfaction. *Human Resource Management Review*, 2, 115-129.
- Doell, S.R. (1985). *Job Satisfaction in High Tech Organizations As a Function of Employee Sex, Individual Characteristics, and the Social Climate*. Ph.D Dissertation, The University of Texas, Austin.
- Donnelley, J.H., Gibson, J.M., Ivancovich, J.M., (1998). *Fundamental of management (9th edi.)*, U.S.A., Irwin.
- Evan, M.G. and Ondrack, D.A. (1990). *The Role of Job Outcomes and Values in Understanding the Union's Impact on Job Satisfaction : A Replication*.
- Faber, B.A., & Miller, J. (1982). Teacher burnout : A psychoeducational perspective. *The Educational Digest*, 9, 23-25.
- Forgionne, G.A., & Peeters, V.E. (1982). Differences in job motivation and satisfaction among female and male managers. *Human relations*, 35(2), 101-118.
- Greenberg, J. (1989). Cognitive reevaluation of outcomes in response to underpayment inequality. *Academy of Management Journal*, March, 174-184.
- Gruneberg, M.M. (1979). *Understanding Job Satisfaction*. New York. John Wiley & Son, Inc.
- Halloran, J. (1987). *Applied Human Relations : An Organizational Approach*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Harder, W.W. (1986). Teacher job satisfaction : An Application and Expansion of *the Job Characteristics Model of Work Motivation*. Ph.D. Dissertation, Michigan, U.M.I..
- Harlan, S.L. (1989). Opportunity and attitudes toward job satisfaction in manufacturing firm. *Social Forces*, 67, 766-788.

- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.Q., & Capwell, D.F. (1957).** Job **Attitudes : Review of Research** and Opinion. Pittsburgh, Psychological Services of **Pittsburgh**.
- Herzberg, F., Mauser, B. & Snyderman, B. (1959).** **The Motivation to Work.** New York, John Wiley.
- Hoppock, R. (1935).** **Job Satisfaction.** New York, Harper.
- Hulin, C.L., & Smith, P.C. (1965).** A linear model of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology, 49, 209-216.**
- Jui-Chen Yu (1991) .** **Job Satisfaction of Industrial Arts Teachers in Secondary Schools in Taiwan, Republic of China.** Doctoral Dissertation, Iowa State University.
- Kahn, R.L. (1972).** 'The meaning of work : interpretation and proposals for measurement' In : Campbell, A. and Converse, P. E. (Eds) **The Meaning of Social Change.** New York : Rusell Sage Foundation. 159-203.
- Khaleque, A. & Rahman, MA. (1987).** Perceived importance of job satisfaction of industrial workers, **Human relations , 32, 287-293.**
- Lacy, W.B., Bokemeier, J.L., & Shepard, J.N. (1983).** Job attributes preference and work commitment of men and women in the United States. **Personnel Psychology, 36, 315-329.**
- Lammers, L.E. (1975).** **An Empirical Study of the Validity of the Job Descriptive Index for the Measurement of Accountants Job satisfaction and Prediction of Turnover.** Ph. D Dissertation, University of Wilconsin-Madison.
- Lee, J A. (1980).** **The Gold and the Garbage in Management Theories and Prescriptions.** Athens, OH, Ohio University Press.
- Loke, E.A. (1976).** The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.) , **Handbook of industrial and industrial organizational psychology** . Chicago: Rand McNally College Publishing Co. 1297-I 349
- Luthans, F. & Thomas, Linda, T. (1989).** The relationship between age and job satisfaction : Curvilinear results from an empirical study – A research note. **Personnel Reviews, 18(1), 23-26.**
- Markham, W .T., Harlan, S.L., & Hackett, E.J. (1987).** Promotion opportunity in organizations : Causes and consequences. **Research in Personnel and Human Resources Management, 5, 223-238.**

- Martin, J. K. and Miller, G.A. (1986). Job satisfaction and absenteeism : Organizational, individual, and job related correlates . *Work and Occupations*, **13**(1), 33-46.
- Mc Farlin, D.B. & Rice, R.W. (1992). The role of job **facet** importance as a mediator in job satisfaction processes. *Journal of Organizational Behavior*, **13**, 41-54.
- Melamed, S., Ben-Avi, I., **Luz**, J., & Green, M.S. (1995). Objective and subjective work monotony : Effects on job satisfaction, psychological distress, and absenteeism in blue-collar workers. *Journal of Applied Psychology*, **80**(1), 29-42.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1984). The 'side-bet theory' of organizational commitment : some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, **69**(3), 372-378.
- Michaels, C.E., & Spector, P.E. (1982). Causes of employee turnover : A test of Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*, **67**, 53-59.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., & Meglino, B.M., (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, **86**, 493-522.
- Morris, J.M., and **Villemez**, W.J. (1992). Mobility potential and job satisfaction : Mixing dispositional and situational explanations. *Work and Occupations*, **19**(1), 35-58.
- Mottaz, C.J. (1 987). Age and work satisfaction. *Work and Occupations*, **14**(3), 387-407
- Murray, M.A., & Atkinson, T. (1982). Gender differences in correlates of job satisfaction. Canadian *Journal of Behavioral Sciences*, **13**, 44-52.
- Phi Delta Kappa (1980). Why do some urban school succeed ? *The Phi Delta Kappa study of Exceptional Urban Elementary Schools*.
Bloomington, In. : Author.
- Porter, L.W., & Lawler, E.E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Illinois, Irwin.
- Porter, L.W., and Steer, R.M. (1973). Organization, work and personal factors in employees turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, **80**, 151-176.
- Prick, **G.M.**(1989). Satisfaction and stress Among teachers. *International Journal of Education Research*. **13**, 363-377.

- Renon, S. (1978). Job satisfaction and neglected variables of job security. *Human Relations*. 31, 297-308.
- Rhodes, S.R. (1983). Age related differences in work attitudes and behavior : a review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328-367.
- Robbin, S.P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Contraversies, Applications*. (7th edi.) . London : Prentice- Hall International.
- Rice, R.W., Philips, S.M., & McFarlin, D.B.(1990). Multiple discrepancies and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 386-393
- Sarko, J. (1987). *Job Satisfaction and Stress Among Emergency Medical Technicians*. M.A. Thesis, California State University, Dominguez Hills.
- Skaret, D.I., and Bruning, N.S. (1986). Attitudes about the work group : An added moderator of the relationship between leader behavior and job satisfaction. *Group and Organizational Studies*, 11(3), 254-279.
- Smith, P. , Kendal, L.M. & Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Job Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago : Rand-McNally & Co. 79-84.
- Srivastava, S.K. (1982). Job satisfaction amongst private and public secondary school teachers. Perspectives in *Psychological Researches*, 5(2), 29-30.
- Szilagyi, A.D. (1986). Casual inferences between leader reward behavior & subordinate performance, absebtteeism , and work satisfaction. *Journal of Occupation Psychology*, 53, 195-204.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, Harper.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Weaver, C.N. (1977). Relationships among pay, race, sex, occupational prestige, supervision, work autonomy, and job satisfaction in a national sample. *Personnel Psychology*, 30(3), 437-445.
- Weaver, C.N. (1980). Job satisfaction in the United States in the 1970s. *Journal of Applied Psychology*, 65, 364-367.
- Zeitz, G. (1996). Age and work satisfaction in a government agency : A situational perspective. *Human Relations*, 43(5), 419-438.

LAMPIRAN

LAMPIRAN A

SOAL SELIDIK KEPUASAN KERJADI KALANGAN PEMBANTU TADBIR SEKOLAH

Bahagian A : Maklumat Responden

Sila tandakan (/) dalam ruang yang setara dengan jawapan yang berkenaan :

- | | |
|---|---|
| 1. Jantina | 1 ☐ Lelaki |
| | 2 ☐ Perempuan |
| 2. Umur | 1 ☐ Di bawah 30 tahun |
| | 2 ☐ 30 hingga 39 tahun |
| | 3 ☐ 40 hingga 49 tahun |
| | 4 ☐ 50 tahun dan ke atas |
| 3. Keturunan/Kaum | 1 ☐ Melayu |
| | 2 ☐ Cina |
| | 3 ☐ India, Pakistan, Sri Lanka |
| | 4 ☐ Lain-lain |
| 4. Status Perkahwinan | 1 ☐ Berkahwin |
| | 2 ☐ Bujang/Belum Berkahwin |
| | 3 ☐ Janda/Balu/Duda |
| 5. Perjawatan | 1 ☐ Pembantu Tadbir N7 |
| | 2 ☐ Pembantu Tadbir N9 |
| | 3 ☐ Pem. Tadbir Rendah N11 |
| 6. Tempoh Perkhidmatan
dalam sektor awam | 1 ☐ Kurang daripada 5 tahun |
| | 2 ☐ 5 hingga 9 tahun |
| | 3 ☐ 10 hingga 14 tahun |
| | 4 ☐ 15 tahun dan lebih |

LAMPIRAN A

Bahagian B :

Sila **baca** dengan teliti setiap pernyataan-pernyataan berikut, kemudian jawab dengan **membulatkan** pilihan **anda** berdasarkan **skala** :

1. Ya/Setuju (Y)
2. Tidak Pasti (?)
3. Tidak/Tidak Setuju (T)

a) **Kenyataan-kenyataan** berikut adalah mengenai **PEKERJAAN ANDA SEKARANG**

7. Menyeronokan (Fascinating)	Y	?	T
8. Memuaskan (Satisfying)	Y	?	T
9. Baik (Good)	Y	?	T
10. Kreatif (Creative)	Y	?	T
11. Dihormati (Respected)	Y	?	T
12. Menyelesaikan (Pleasant)	Y	?	T
13. Berfaedah (Useful)	Y	?	T
14. Menyihatkan (Healthful)	Y	?	T
15. Mencabarkan (Challenging)	Y	?	T
16. Memberi perasaan kepuasan (Gives sense of accomplishment)	Y	?	T
17. Berulangulang (Routine)	Y	?	T
18. Membosankan (Boring)	Y	?	T
19. Panas (Hot)	Y	?	T
20. Meletihkan (Tiresome)	Y	?	T
21. Mengecewakan (Frustrating)	Y	?	T
22. Bersiap sedia (On your feet)	Y	?	T
23. Mudah (Simple)	Y	?	T
24. Tidak habis-habis (Endless)	Y	?	T

LAMPIRAN A

b) Kenyataan-kenyataan berikut mengenai **GAJI ANDA**.

25. .Pendapatan mencukupi untuk perbelanjaan biasa	Y	?	T
26. Bonus tahunan yang memuaskan	Y	?	T
27. Pendapatan lumayan	Y	?	T
28. Bayaran yang tinggi (Highly paid)	Y	?	T
29. Sekadar hidup dengan pendapatan	Y	?	T
30. Tidak Baik (Bad)	Y	?	T
31. Kurang selamat (Lack of security)	Y	?	T
32. Kurang daripada yang saya berhak (Less than I deserve)	Y	?	T
33. Kurang daripada sepatutnya (Underpaid)	Y	?	T

c) **Kenyataan-kenyataan** berikut adalah mengenai **PELUANG KENAIKAN PANGKAT ANDA**.

34. Mempunyai peluang kenaikan pangkat yang baik	Y	?	T
35. Kenaikan pangkat bergantung kepada kebolehan	Y	?	T
36. Mempunyai harapan kenaikan pangkat yang baik	Y	?	T
37. Kenaikan pangkat seperti biasa (Regular promotion)	Y	?	T
38. Peluang kenaikan pangkat agak adil	Y	?	T
39. Peluang agak terhad (Opportunity somewhat limited)	Y	?	T
40. Kerja yang tiada prospek (Dead-end job)	Y	?	T
41. Dasar kenaikan pangkat tidak adil (unfair promotion policy)	Y	?	T
42. Kenaikan pangkat tidak kerap (Infrequent promotions)	Y	?	T

LAMPIRAN A

d) Kenyataan-kenyataan berikut **adalah** mengenai **PENYELIA ANDA**

43. Meminta nasihat atau pandangan saya (Asks my advice)	Y	?	T
44. Memuji pekerjaan yang baik (Praises good work)	Y	?	T
45. Berhati-hati (Tactful)	Y	?	T
46. Berpengaruh (Influential)	Y	?	T
47. Kemaskini (up-to-date)	Y	?	T
48. Menerangkan dimana kedudukan saya (Tells me where I stand)	Y	?	T
49. Mengetahui pekerjaan dengan baik (Knows job well)	Y	?	T
50. Cerdas (Intelligent)	Y	?	T
51. Biarkan saya bersendirian (Leaves me on my own)	Y	?	T
52. Ada bila diperlukan (Around when needed)	Y	?	T
53. Susah untuk mengembirakan (Hard to please)	Y	?	T
54. Tidak berbudi bahasa (Impolite)	Y	?	T
55. Tidak cukup menyelia (Doesn't supervise enough)	Y	?	T
56. Cepat marah (Quick tempered)	Y	?	T
57. Mengganggu (Annoying)	Y	?	T
58. Keras hati/Degil (Stubborn)	Y	?	T
59. Tidak baik (Bad)	Y	?	T
60. Malas (Lazy)	Y	?	T

LAMPIRAN A

e) Kenyataan-kenyataan berikut **adalah** mengenai **TEMAN SEKERJA ANDA**

61. Menggalakkan (Stimulating)	Y	?	T
62. Bercita-cita besar (Ambitious)	Y	?	T
63. Bertanggungjawab (Responsible)	Y	?	T
64. Pantas (Fast)	Y	?	T
65. Cerdas (Intelligent)	Y	?	T
66. Kemas (Smart)	Y	?	T
67. Aktif (Active)	Y	?	T
68. Jujur (Loyal)	Y	?	T
69. Menjemukan (Boring)	Y	?	T
70. Lembab (Slow)	Y	?	T
71. Bodoh (Stupid)	Y	?	T
72. Mudah bermusuhan (Easy to make enemies)	Y	?	T
73. Cakap banyak (Talk too Mach)	Y	?	T
74. Malas (Lazy)	Y	?	T
75. Tidak Menyeronokan (Unpleasant)	Y	?	T
76. Tiada keselesaan Tersendiri (No privacy)	Y	?	T
77. Mempunyai minat yang sempit (Narrow interest)	Y	?	T
78. Sukar ditemui (Hard to meet)	Y	?	T

*****@.@.@.@#####@.@.@.@*****

Sekali lagi saya ucapkan **TERIMA KASIH** atas kerjasama dan keikhlasan **tuan/puan**.



BAHAGIAN PERANCANGAN DAN
PENYELIDIKAN PENDIDIKAN,
KEMENTERIAN PENDIDIKAN,
PARAS 2.3 DAN 5, BLOK J,
PUSAT BANDAR DAMANSARA,
50604 KUALA LUMPUR

LAMPIRAN B

Telefon: 2556900
Kawat: "PENDIDIKAN"
Faks: 03-2554960

Ruj. Tuan: KP (BPPDP) 13/15
Ruj. Kami: Jld.48 (334)
Tarikh: 2 Sept. 1997

Encik Chin Kuan Sui
55, Taman Desa, Lorong Mawar 10
Jalan Pegawai
05050 Alor Setar
KEDAH

Tuan,

Kebenaran **Bagi** Menjalankan Kajian Ke Sekolah-Sekolah, Jabatan-Jabatan Dan Institusi Di Bawah Kementerian Pendidikan Malaysia.

Adalah **saya** dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan tuan untuk menjalankan kajian bertajuk :

**"KEPUASAN KERJA DI KALANGAN STAF PEJABAT DI
SEKOLAH-SEKOLAH, DAERAH KOTA SETAR, KEDAH "** telah
diluluskan.

2. Kelulusan **ini** adalah berdasarkan kepada hanya **apa** yang terkandung di dalam cadangan penyelidikan yang **tuan** kemukakan ke Bahagian **ini**. Kebenaran bagi menggunakan sampel kajian perlu diperolehi daripada Ketua Bahagian/Pengarah Pendidikan Negeri yang berkenaan.

3. Tuan **juga** dikehendaki menghantar senaskah hasil kajian tuan ke Bahagian **ini** sebaik sahaja selesai kelak.

Sekian. Terima **Kasih**

" BERKHIDMAT UNTUK NEGARA "

~~Saya yang~~ menurut perintah,

(DR. ABD. KARIM B. MD-NOR)
b.p. **Pengarah** Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
Kementerian Pendidikan Malaysia.

LAMPIRAN B

s.k.

1. Pengarah Pendidikan Negeri Kedah
Jabatan Pendidikan Negeri Kedah

2. Dekan
Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia



JABATAN PENDIDIKAN
NEGERI KEDAH DARUL AMAN
BANGUNAN PERSEKUTUAN
JALAN SULTAN BADLISHAH
05604 ALOR SETAR.

LAMPIRAN c

(Ked. Pendidikan 32)
(Prn. 2/91)

TELEFON:

Pengarah - AS. 7332113

Pejabat - A.S. 7331311

FAX No:

- 7317242

Ruj. Kami : JPK(PPSG) 03-12/9 Jld.2 (85)

Tarikh : 17 September, 1997.

Encik Chin **Kuan Sui**,
55, **Taman Desa, Lorong Mawar 10**,
Jalan Pegawai,
05050 **Alor Setar**,
Kedah Darul Aman.

Tuan,

**KEBENARAN BAG1 MENJALANKAN KAJIAN KE SEKOLAH-SEKOLAH
JABATAN-JABATAN DAN INSTITUSI-INSTITUSI DI BAWAH
ICEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**

Adalah saya diarah merujuk kepada surat Kementerian Pendidikan KP(BPPP)13/15 Jld.48(734) bertarikh 2 September, 1997 mengenai perkara di atas.

2. Sehubungan dengan itu pihak jabatan ini membenarkan tuan menjalankan kajian seperti yang terkandung dalam para 2 surat tersebut.

Sekian, terima kasih.

‘ BERKHIDMAT UNTUK NEGARA ‘

‘ PENDIDIKAN CEMERLANG KEDAH GEMILANG ‘

Saya yang menurut perintah,

(**Haji Hashim bin Saad**)

Sektor Pengurusan Sekolah,

b.p. Pengarah Pendidikan Kedah Darul Aman.

LAMPIRAN D

Pertubuhan **Badan** Kebajikan **PT/PTR**(Pendidikan)
Daerah Kota Setar

27.8.1997

Kepada
Ahli-ahli BKPT/PTR (Pendidikan)
Daerah **Kota** Setar

Tuan/Puan,

Kepuasan Kerja Di Kalangan **Pembantu** Tadbir Sekolah

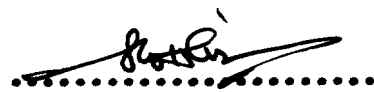
Dimaklumkan bahawa En. Chin Kuan Sui, seorang guru yang sedang mengikuti Kursus Sarjana Sains (**Pengurusan**) Anjuran **IAB/UUM** sedang membuat satu kajian berkenaan dengan **tajuk** yang **tersebut** di **atas**.

2. Sehubungan dengan itu tuan/puan adalah diminta **memberi kerjasama** dengan sepenuhnya semoga kajian **ini** akan dapat **memberi** sumbangan yang **positif** kepada perjawatan **kita**.

3. Untuk maklumat tuan/puan **soal** selidik **ini** adalah sulit dan identiti **tuan/puan** akan dirahsiakan.

Sekian, terima kasih.

Yang menjalankan **tugas,**



(ROKIAH BT. SAAD)
Pemangku Pengerusi
Badan Kebajikan **PT/PTR** (Pendidikan)
Daerah Kota Setar.

NORMA PERJAWATAN BUKAN GURU
(FUNGSI SOKONGAN PENTADBIRAN, **PERKERANIAN**
DAN AM) **DI SEKOLAH-SEKOLAH HARIAN BIASA**

ENROLMEN	BIL. GURU MAKSIMUM	PEMBANTU TADBIR (P/O) N7	PEMBANTU TADBIR (P/O) N9	P. TADBIR RENDAH N11 (JURUTAIP)	JUMLAH
< 150	8	- - - -		1	1
151 - 550	26		1		1
551 - 950	42		1	1	2
951 - 1350	74		2	1	3
1351 - 1750	90		3	2	5
> 1751	101 >	1	2	2	5

Nota :

Maklumat di **atas** adalah petikan daripada **surat** pekeliling perkhidmatan Kementerian Pendidikan (Bil. 2 Tahun 1997) , dengan rujukan **KP(PP) 0051/21(65)**, bertajuk : **Norma Perjawatan Staf Sokongan Di Sekolah ,yang** bertarikh 30 Jun 1997.