

# HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN, MOTIVASI DAN PRESTASI KERJA

## *THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION TOWARDS COMMITMENT, MOTIVATION AND WORK PERFORMANCE*

Abdullah Sanusi Othman<sup>1</sup>  
Ishak Abd Rahman<sup>2</sup>  
Ulya Sabirah Mohd Hanafi<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Pensyarah, Pusat Pengajian Pengurusan, Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia  
<sup>3</sup>Pelajar Pra Siawazah, Pusat Pengajian Pengurusan, Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia

Accepted date: 05 August 2018

Published date: 15 October 2018

**To cite this document:** Othman, A. S., Rahman, I. A. & Hanafi, U.S.M. (2018). Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen, Motivasi dan Prestasi Kerja. *International Journal of Modern Trends in Business Research (IJMTBR)*, 1(3), 29-46.

---

**Abstrak:** Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen, motivasi dan prestasi kerja. Elemen kepuasan kerja terdiri daripada gaji (pay), penyeliaan atau pengawasan (supervision), proses kenaikan pangkat (promotion), rakan sekerja (co-worker), dan kerja itu sendiri (the work itself). Akan tetapi dalam kajian ini, kesemua elemen-elemen kepuasan kerja ini digabungkan secara menyeluruh dan tidak dikaji secara berasingan. Kajian ini dijalankan dengan menggunakan borang kaji selidik yang dijawab oleh responden secara atas talian (online) dan responden terdiri daripada kakitangan sektor awam dan sektor swasta. Sebanyak 85 respon telah diterima daripada borang kaji selidik secara atas talian tetapi hanya 80 respon sahaja yang boleh digunapakai untuk dianalisis. Data yang telah dikumpul dianalisis menggunakan perisian Statistical Package for Social Science (SPSS). Hasil kajian ujian analisis korelasi menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen kerja, motivasi kerja dan prestasi kerja. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa kepuasan kerja berupaya memainkan peranan penting sebagai pembolehubah tidak bersandar terhadap komitmen, motivasi dan prestasi pekerja dalam sesebuah organisasi.

**Kata Kunci:** Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja Motivasi Dan Prestasi Kerja

**Abstract:** The purpose of this study is to examine the relationship between job satisfaction towards commitment, motivation and work performance. The job satisfaction element consists of pay, supervision, promotion, co-worker, and work itself. However, in this study, all these elements of job satisfaction are combined thoroughly and are not reviewed separately. This study was carried out using the survey form answered by respondents via online and respondents consisted of public and private sector employees. A total of 85 responses were

*received from the online survey form but only 80 responses were available to be analysed. Data collected were analysed using the Statistical Packages for Social Science (SPSS) software. The results of the correlation analysis test show that there is a significant and positive relationship between job satisfaction and work commitment, work motivation, and work performance. The findings also show that job satisfaction plays an important role as an independent variable towards the commitment, motivation and performance of employees in an organization.*

**Keywords:** *Job Satisfaction Work Commitment Work Motivation and Work Performance*

---

## **Pengenalan**

Pekerja merupakan aset penting bagi sesebuah organisasi. Bagi memastikan pekerja dapat menyumbangkan produktiviti yang tinggi majikan perlu memastikan agar pekerja mendapat kepuasan dan keselesaan yang tinggi sewaktu mereka bertugas. Kepuasan kerja berhubung rapat dengan pemikiran atau perasaan seseorang terhadap kerja mereka (Spector, 1997). Kepuasan kerja juga boleh dirujuk sebagai orientasi emosi kerja ke arah situasi semasa (Lincoln dan Kalleberg, 1996). Spector (1997) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “bagaimana perasaan seseorang tentang pekerjaan mereka dengan aspek pekerjaan yang berbeza dan sejauh mana individu tersebut suka (berpuas hati) atau tidak suka (tidak berpuas hati) dengan pekerjaan mereka”. Kepuasan kerja juga boleh ditakrifkan sebagai sikap individu terhadap pekerjaan mereka iaitu sejauh mana mereka merasa positif atau negatif mengenai aspek intrinsik atau ekstrinsik pekerjaan mereka (Bhuiyan dan Mengue, 2002; Hunt et al., 1985). Selain itu, kepuasan kerja dikaitkan dengan produktiviti dan kualiti organisasi (Dias et al, 2012; Evans, 1999; Machado-Taylor, et al, 2010; Oshagbemi, 2000). Teori Dua Faktor Herzberg (1964) adalah pendekatan yang paling sesuai bagi kepuasan kerja, dengan membezakan antara Faktor Intrinsik (pencapaian, pengiktirafan, kerja itu sendiri, tanggungjawab, kemajuan) dan Faktor Ektrinsik (dasar syarikat, pengawasan, keadaan kerja, gaji, dan hubungan dengan rakan sekerja).

Kebanyakan kajian yang telah dibuat menyifatkan kepuasan kerja sebagai pemboleh ubah yang bebas (tidak bersandar) dan komitmen organisasi sebagai pemboleh ubah yang bersandar (Gaertner, 1999; Jernigan et al., 2002; Lok and Crawford, 2001; Mowday et al., 1982). Mowday et al. (1982) mengatakan komitmen dan kepuasan kerja dapat dilihat dalam beberapa cara. Kepuasan kerja adalah respon kepada sesuatu tugas tertentu atau isu-isu berkaitan dengan pekerjaan; manakala, komitmen adalah suatu respon yang lebih global kepada sebuah organisasi. Lantaran itu, komitmen sepatutnya lebih konsisten daripada kepuasan kerja dan dari masa ke masa dan ia akan mengambil masa yang lebih lama untuk di capai iaitu selepas seseorang itu berpuas hati dengan kerjanya (Feinstein and Vondrasek, 2001.). Dari kajian lepas, Feinstein dan Vondrasek (2001) telah menganalisis kesan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dalam kalangan pekerja restoran dan hasilnya membuktikan komitmen pekerja terhadap organisasi boleh diramal daripada tahap kepuasan kerja mereka. Gaertner (1999,) juga menganalisis penentu kepuasan kerja (beban kerja, keadilan peluang promosi serta sokongan penyeliaan) dan komitmen organisasi. Hasil daripada kajian tersebut menunjukkan bahawa kepuasan kerja adalah penyumbang kepada komitmen organisasi. Jernigan et al. (2002) mengkaji peranan aspek tertentu dalam kepuasan kerja yang berperanan sebagai peramal bagi menentukan jenis komitmen organisasi. Penyelidik mendapati komitmen afektif berbeza dengan dengan kepuasan kerja seseorang dalam aspek konteks kerja.

Khulida (2008) mendapati bahawa berdasarkan kepada semua faktor yang dikaji terhadap 356 pekerja di sektor awam mendapati bahawa terdapat hubungan yang positif dengan komitmen

pekerja terhadap organisasi. Analisis regresi pula menunjukkan bahawa hanya dimensi sokongan pengurusan, jaminan pekerjaan, dan latihan dan pembangunan, mempunyai pengaruh perkaitan yang signifikan dengan dimensi komitmen. Sesetengah penyelidik berpendapat komitmen organisasi boleh menjadi pemboleh ubah bebas terhadap kepuasan kerja (Bateman dan Strasser, 1984; Vandenberg dan Lance, 1992). Bateman dan Strasser (1984) mencadangkan bahawa komitmen organisasi mempunyai kesan terhadap kepuasan kerja, di mana komitmen organisasi akan mempengaruhi niat pekerja untuk berhenti kerja. Hasil daripada kajian ini jug mendapati bahawa pekerja yang lebih komited terhadap organisasi akan mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi (Lau dan Chong, 2002).

Hasil dari penelitian yang dijalankan oleh HAZRIYANO (2017) yang melibatkan sampel kajian seramai 179 orang pensyarah universiti di bandar Batam, Indonesia iaitu Universiti Putera Batam, Universiti Batam dan Universiti Riau Kepulauan. mendapatibahawa, komitmen dan prestasi kerja, komitmen dan kepuasan kerja, kepuasan kerja dan prestasi kerja, komitmen dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan.

Kajian yang dijalankan oleh Ab Wahab Saad (1992) mendapati terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi pekerja di sektor awam dan swastadaripada segi kepuasan pekerja kerani terhadap empat dimensi kerja iaitu gaji, pangkat, ciri kerja dan rakan sekerja. Sebagai perbandingan didapati kerani sektor swasta lebih puas terhadap pangkat, gaji dan ciri kerja, sementara kerani sektor awam lebih puas terhadap rakan sekerja dan penyeliaan. Secara keseluruhannya didapati angkubah-angkubah aktiviti membantu pada organisasi, kekemasan struktur organisasi dan persepsi terhadap beban kerja mempunyai perkaitan yang positif dengan kepuasan pekerja kerani kedua-dua sektor terhadap hampir semua dimensi kerja.

Hubungan antara motivasi pekerja dan kepuasan kerja juga kini dikaji dan beberapa penyelidik (Heneman et al., 1988; Igalens dan Roussel, 1999; Pool, 1997) telah membuat kesimpulan bahawa motivasi kerja dan kepuasan kerja harus diselidik secara berasingan, supaya faktor-faktor yang mempengaruhi hasil kajian lebih mudah dikenalpasti dan difahami dengan lebih baik. Teori Dua-Faktor Herzberg (2003) mengenal pasti faktor instrinsik dan faktor kebersihan yang cenderung untuk menjadi faktor ekstrinsik. Herzberg berpendapat bahawa faktor ini membawa kepada kepuasan kerja kerana mereka memenuhi keperluan individu untuk merealisasikan diri (Maslow, 1954; Tietjen dan Myers, 1998). Manakala, Teori Jangkaan sebagaimana yang dikembangkan oleh Porter dan Lawler (1968), berpendapat bahawa system *pay-for-performance* dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Ferris, 1977; Igalens dan Roussel, 1999). Menyokong pandangan ini, Pool (1997) mengkaji hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja dan mendapati hubungan positif yang signifikan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja; dimana apabila motivasi kerja bertambah, kepuasan kerja turut meningkat. Walaupun hujah bahawa hubungan positif antara faktor ekstrinsik dan kepuasan kerja lebih dominan, pendapat Frey (1997) adalah sebaliknya. Frey berpendapat bahawa faktor instrinsik boleh meningkat hasil daripada program peningkatan kerja yang menyumbangkan kepada peningkatan moral kerja kerja (Frey, 1997). Apabila keseronokan pekerja memajukan pekerjaan mereka, faktor instiktif boleh menjejaskan faktor ekstrinsik (Frey, 1997). Namun, penyelidik yang menyokong teori self-determination berpendapat bahawa system *pay-for-performance* boleh memberi kesan positif kepada faktor intrinsik dengan menyokong dan menggalakkan autonomi pekerja dan harga diri (Deci dan Ryan, 2008; Gagne dan Deci, 2005). Walau bagaimanapun, teori ini tidak menyatakan sama ada motivasi ekstrinsik akan berkurang, jika faktor intrinsik meningkat. Kepuasan kerja juga dikaitkan dengan prestasi (Halkos dan Bousinakis, 2010) kualiti (de Menezes, 2012), dan usaha prestasi (Apostle et al., 1985; Muse dan Stamper, 2007; Pettijohn et al., 2008). Leach (1998) menjalankan kajian mengenai kepuasan kerja dan prestasi dalam kalangan jurujual. Kajian telah menunjukkan bahawa

kawalan motivasi dan kawalan emosi menjejaskan prestasi jualan. Apabila prestasi diperbaiki, kepuasan kerja turut meningkat. Kepuasan kerja turut dikaitkan dengan motivasi (Egan et al, 2004). Melalui penyelidikan ke atas 245 kakitangan Jabatan IT di syarikat besar, kajian menunjukkan bahawa kepuasan kerja secara positif mempengaruhi motivasi untuk pemindahan pembelajaran (Egan et al, 2004). Selain itu, kajian ini juga turut menyimpulkan bahawa kepuasan kerja berhubungan dengan motivasi untuk berkongsi pengetahuan. Lida Gholide (2014) dalam kajiannya terhadap 250 pekerja yang terlibat dalam bidang penjagaan kesihatan di hospital awam di daerah Boyerahmad Kohkiluyeh mendapati bahawa kepuasan kerja berupaya untuk menjadi faktor utama yang mempengaruhi motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi. Kajian turut mendapati bahawa motivasi kerja turut menyumbang terhadap komitmen terhadap organisasi.

Prestasi kerja adalah istilah yang mempunyai beberapa makna dan pada masa ini tidak ada konsensus yang universal mengenai definisi konsep ini (Folan da Browne, 2005). Mungkin, spectrum definisi yang luas ini berpunca dari hasil jangka pendek atau panjang serta juga kaitan dengan input, output, prestasi, kepuasan, kecekapan atau kualiti perkhidmatan (Wholey, 1999; Stabler, 1996) yang menjadikannya sukar untuk menentukan dan mengukurnya dengan sewajarnya. Menurut Heskett dan Kotter (1992), prestasi organisasi ditakrifkan dari segi pulangan purata ke atas modal yang dilaburkan, pertumbuhan tahunan dalam pendapatan bersih dan penghargaan dalam harga saham. Tange (2004) menyokong pengukuran yang lebih luas yang merangkumi pelbagai langkah strategik dan ukuran kepada kepuasan pihak yang berkepentingan. Prestasi kerja juga merujuk kepada "tingkah laku yang berkaitan dengan matlamat organisasi dan tingkah laku ini di bawah kawalan pekerja individu" (Sony dan Mekoth, 2016). Williams dan Vorhies (2002) telah menjalankan kajian mengenai keberkesanan diri jurujual dan implikasinya terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Mereka menyiasat teori kognitif sosial (Bandura, 1986) dalam menentukan apakah faktor yang mempengaruhi motivasi dan prestasi jurujual. Kajian mendapati bahawa motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja dapat dikaitkan secara positif. Malah, kajian terdahulu juga telah mengenalpasti impak individu ke atas motivasi terhadap prestasi kerja (Van Knippenberg, 2009). Kajian yang dijalankan oleh Halimatulsadiyah (2015) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan Yayasan Pembangunan Keluarga Darul Takzim (YPKDT) di Nusajaya, Johor Bahru. Kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi pekerja untuk mempamerkan prestasi kerja yang baik. Nazelira A. Rahim (2017) dalam kajiannya di Kolej Komuniti Bukit Beruang mendapati tahap kepuasan kerja pensyarah adalah pada tahap sederhana. Selain itu, terdapat hubungan signifikan di antara kepuasan kerja dan juga prestasi kerja. Kajian juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan diantara kepuasan kerja dan prestasi kerja dengan faktor jantina pensyarah. Hasil keseluruhan kajian mendapati tahap kepuasan kerja pensyarah adalah pada tahap sederhana. Selain itu, terdapat hubungan signifikan di antara kepuasan kerja dan juga prestasi kerja. Kajian juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan diantara kepuasan kerja dan prestasi kerja dengan faktor jantina pensyarah.

### **Objektif Kajian**

Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji tiga objektif utama iaitu:

1. Mengkaji perhubungan di antara kepuasan kerja dengan komitmen pekerja,
2. Mengkaji hubungan di antara kepuasan kerja dengan motivasi pekerja dan
3. Mengkaji hubungan antara kepuasan kerja dengan prestasi pekerja.

## Kajian Literatur

### Teori kajian Hubungan di antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Kerja

**Teori Komitmen Organisasi** Allen dan Meyer (1990) menekankan terdapat tiga komponen iaitu komitmen efektif (*effective commitment*) yang menunjukkan emosi pekerja di mana mereka merasakan bahawa mereka dimiliki dan diidentifikasi dalam sesuatu organisasi atau syarikat dan mereka tetap bekerja kerana keinginan mereka sendiri. Manakala, komitmen normatif (*normative commitment*) adalah kepercayaan di mana individu akan terikat kepada sesuatu organisasi selepas menyertai organisasi tersebut kerana pada pendapat mereka, ia adalah tindakan yang wajar untuk setia kepada organisasi tersebut. Komitmen berterusan (*continuance commitment*) pula bermaksud keinginan pekerja untuk terus kekal berada di dalam sesebuah organisasi atas sebab kesedaran mengenai kos yang bakal ditanggung jika mereka meninggalkan organisasi tersebut.

### Hubungan di antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Kerja

Naser Valaei (2016) telah mengkaji hubungan di antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dan hasil daripada kajian adalah berdasarkan 256 pekerja-pekerja daripada Teknologi Informasi dan Komunikasi - Perusahaan Kecil dan Sederhana (ICT-SMEs). Oleh kerana komitmen pekerja terhadap kerja mempunyai tiga model yang berbeza maka hasil kajian yang diperolehi juga menunjukkan hubungan yang berbeza antara kepuasan kerja dengan ketiga-tiga jenis model komitmen kerja tersebut. Gaji dan pekerjaan itu sendiri (*the work itself*) mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen efektif dan komitmen normatif. Manakala, promosi berhubungan positif dengan ketiga-tiga komponen komitmen. Berbeza dengan penyeliaan dan rakan sekerja, yang masing masing hanya berhubungan positif dengan komitmen normatif dan komitmen efektif sahaja. Seterusnya dalam kajian Ebru Gunlu (2009), hubungan di antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dalam kalangan pengurus hotel di Turkey diuji menggunakan analisis regresi. Hasil daripada kajian ini, terdapat hubungan yang signifikan (positif) antara kesemua komponen kepuasan kerja dengan komitmen efektif dan komitmen normatif. Namun, kesemua komponen kepuasan kerja berhubungan negatif dengan komitmen penerusan. Pekali regresi (*regression coefficients*) mempunyai hubungan positif yang menunjukkan bahawa apabila tahap kepuasan kerja meningkat, komitmen organisasi juga turut meningkat. Keputusan ini disokong oleh model penyelidikan dan penyelidikan terdahulu (Bartol, 1979; Gaertner, 1999; Hrebiniak dan Alutto, 1972; Mowday et al., 1982; O'Reilly dan Caldwell, 1980; Stumpf dan Hartman, 1984).

### Teori kajian Hubungan di antara Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja

Dua teori digunakan dalam mengkaji hubungan di antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja. Teori yang pertama adalah teori **Hieraki Keperluan Maslow**. Menurut Abraham Maslow, tingkah laku manusia berkait dengan keperluan mereka. Ia diselaraskan mengikut jenis keperluan yang perlu dipenuhi. Dalam hierarki keperluan, Maslow mengenal pasti lima jenis atau set keperluan manusia yang diatur berdasarkan kepentingan dan keutamaan mereka iaitu Keperluan Psikologi, Keperluan Keselamatan, Keperluan Sosial, Keperluan Harga Diri dan Keperluan Aktualisasi Diri. Teori yang kedua ialah teori **Dua-Faktor Herzberg** yang juga dikenali sebagai teori '*Herzberg's Motivation-Hygiene*'. Teori ini menyatakan terdapat beberapa faktor di tempat kerja yang menyebabkan kepuasan kerja dan juga beberapa faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja (*dissatisfaction*). Oleh itu, teori dua-faktor ini membezakan antara faktor motivasi (*motivation factor*) iaitu faktor seperti pengiktirafan dan tanggungjawab yang merupakan motivator yang datang dari dalam diri seseorang individu itu

sendiri (*intrinsic conditions*) yang menjadi pendorong kepada mereka untuk meningkatkan prestasi dengan faktor kebersihan (*hygiene factor*) iaitu faktor seperti gaji dan keselamatan kerja yang tidak memberikan kepuasan positif kepada mereka, walaupun keputusan tidak puas hati itu dari ketiadaan (*absence*) mereka sendiri. Faktor ini dikenali juga sebagai dissatisfied (sumber ketidakpuasan) dan merupakan peringkat pemenuhan keperluan paling rendah yang di kualifikasikan dalam faktor ekstrinsik (*extrinsic factor*).

### **Hubungan di antara Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja**

Reena Ali dan M. Shakil Ahmed (2009) mengkaji hubungan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja dan hasil kajian adalah berdasarkan borang kaji selidik yang telah diagihkan kepada 80 orang pekerja dari syarikat UNILEVER. Hasil daripada kajian ini menunjukkan kesemua komponen kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja dengan motivasi; di mana gaji dan promosi mempunyai nilai korelasi yang tinggi berbanding komponen yang lain. Manakala, nilai korelasi penyeliaan adalah yang paling rendah dalam menentukan motivasi di tempat kerja. Hasil kajian Muhammad Hammad Ali (2018) yang dijalankan di universiti swasta di Punjab, Pakistan mendapati bahawa terdapat hubungan yang positif diantara kepuasan kerja terhadap komitmen terhadap kerja. Susana de Juana-Espinosa, Anna Rakowska, (2018) dalam kajiannya terhadap 171 responden yang bekerja di sector awam di Sepanyol dan Poland mendapati kepuasan kerja dan motivasi kerja mempunyai hubungan yang positif. Ida Bagus Agung Dharmanegara (2016) dalam kajiannya 65 penjawat awam di daerah Bali mendapati bahawa komitmen terhadap organisasi mempunyai kesan yang lebih penting terhadap kepuasan kerja berbanding dengan prestasi kerja. Seterusnya, kajian empirikal oleh Rizwan Qaiser Danish (2010) yang telah mengagihkan borang kaji selidik kepada 250 orang pekerja daripada pelbagai sektor. Hasil penemuan mendapati secara statistiknya wujud hubungan positif yang kuat di antara semua komponen kepuasan kerja dan motivasi. Pekerjaan itu sendiri mempunyai korelasi yang tertinggi diikuti dengan promosi. Manakala, gaji, rakan sekerja dan penyeliaan menunjukkan nilai korelasi yang hampir sama antara satu sama lain.

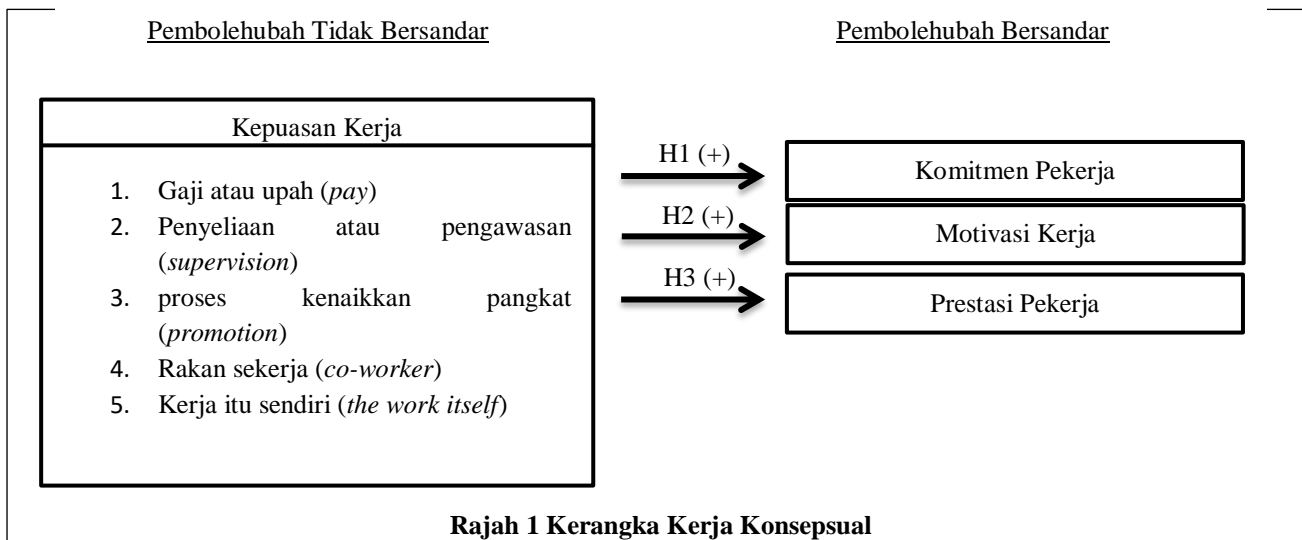
### **Teori kajian Hubungan di antara Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja**

Menurut teori dan kajian lepas, kepuasan kerja tidak berkait secara langsung dengan prestasi, tetapi harus wujud moderator faktor luaran seperti motivasi, emosi dan tingkahlaku pekerja itu sendiri untuk menghasilkan hubungan positif antara dua komponen ini. Hipotesis ini dibuktikan oleh Thompson & Phua (2001) dalam teori yang dinamakan '*Affective Event Theory*'. Teori ini menjelaskan bagaimana emosi dan perasaan seseorang pekerja mempengaruhi kepuasan kerja. Teori ini juga menerangkan hubungan antara pengaruh dalaman pekerja seperti kognitif, emosi dan keadaan mental serta tindak balas mereka terhadap kejadian yang berlaku dalam persekitaran kerja mereka yang mempengaruhi prestasi mereka, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja (Wegge, Van Dick, Fisher, West & Dawson, 2006). Teori selanjutnya mencadangkan bahawa kelakuan kerja afektif dijelaskan oleh mood dan emosi pekerja, manakala tingkah laku berasaskan kognitif adalah peramal terbaik kepuasan kerja. Di samping itu, teori ini juga menegaskan bahawa insiden emosi positif dan negatif yang ketika berada di tempat kerja boleh dibezakan dan mempunyai kesan psikologi yang signifikan terhadap kepuasan kerja pekerja. Ini mengakibatkan tindak balas afektif dalaman dan luaran yang berpanjangan melalui prestasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Teori ini disokong oleh prinsip asas dalam A.K. Korman's (1970, 1971) teori **Konsistensi Motivasi Kerja** di mana Korman menghipotesiskan bahawa prestasi kerja adalah berhubungan dengan kepuasan kerja bagi kakitangan yang tinggi keyakinan diri, kawalan diri dan motivasi dan sebaliknya.

## Hubungan di antara Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja

Dalam kajian Naser Valaei dan Shokouh Jiroudi (2016), sebanyak 220 borang kaji selidik telah diedarkan kepada pekerja-pekerja dalam industri media di Malaysia untuk mengkaji hubungan di antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja seseorang pekerja itu. Dapatan kajian mendapati bahawa semua aspek kepuasan kerja berhubungan positif dengan prestasi kerja di mana gaji, promosi, penyeliaan, rakan sekerja dan kerja itu sendiri adalah bersifat kondusif terhadap prestasi kerja. Daripada kajian ini didapati rakan sekerja mempunyai pekali (*coefficient*) yang paling tinggi kemudian diikuti dengan gaji dan promosi. Hasil kajian ini disokong oleh model G. Strauss (1968) dan Fishbein (1973) dalam kajian-kajian lepas.

Dalam kajian Mohammed Inuwa (2016), seramai 256 orang kakitangan bukan akademik daripada Universiti Bauchi State, Gadau Nigeria (BASUG) telah menerima borang kaji selidik untuk mengkaji hubungan di antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja. Daripada 98% respon yang diterima menunjukkan bahawa komponen-komponen kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi pekerja di mana jelas menunjukkan peningkatan dalam tingkat kepuasan kerja kakitangan bukan akademik BASUG yang membawa kepada peningkatan prestasi. Hasil daripada kaji selidik ini juga sama seperti hasil kajian lepas oleh Al- Ahmadi (2009), Vermeeren, Kuipers and Steijn, (2014), Kumar and Pak, (2011) & Aziri (2011) yang juga bersetuju kepuasan kerja mempunyai signifikan dan hubungan langsung dengan prestasi kerja.



Rajah 1 Kerangka Kerja Konseptual

## Hipotesis

Hipotesis yang dikaji di dalam kajian ini adalah:

H1: Terdapat hubungan yang signifikan dan positif di antara kepuasan kerja dengan komitmen pekerja.

H2: Terdapat hubungan yang signifikan dan positif di antara kepuasan kerja dengan motivasi pekerja.

H3: Terdapat hubungan yang signifikan dan positif di antara kepuasan kerja dengan prestasi pekerja melalui moderator seperti motivasi, emosi dan tingkah laku.

## **Metodologi Kajian**

### **Reka Bentuk Kajian**

Kajian ini berbentuk deskriptif dan bertujuan untuk menganalisis tahap kepuasan kerja kakitangan dari sektor awam dan sektor swasta serta untuk mengkaji jika wujud hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen kerja, motivasi kerja dan prestasi kerja. Menurut Ary dan Jacobs (1990), penyelidikan deskriptif direka untuk mendapat maklumat berkenaan dengan sesuatu kedudukan kajian masa kini. Ianya khas untuk menentukan keadaan situasi yang wujud pada masa penyelidikan dijalankan dan ianya juga untuk menerangkan apa yang wujud berhubung dengan pembolehubah-pembolehubah dalam sesuatu situasi tersebut. Kaedah utama dalam proses pengumpulan data untuk kajian ini adalah tinjauan soal selidik. Menurut Ackroyd dan Hughes (1981) tinjauan soal selidik dibahagikan kepada empat kategori berdasarkan sifat responden iaitu fakta (*factual*), sikap (*attitudinal*), psikologi (*psychological*) dan penjelasan (*explanatory*). Kaedah ini dipilih dalam kajian ini adalah kerana kaedah ini lebih mudah dalam memperolehi data responden, membantu mengumpul data yang tepat dan menjimatkan masa. Borang soal selidik distruktur berdasarkan kajian literatur hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen kerja, motivasi kerja dan prestasi kerja.

### **Pengukuran**

Instrument yang digunakan dalam kajian ini adalah tinjauan soal selidik. Borang soal selidik diberi secara atas talian bagi mendapatkan data-data yang diperlukan untuk kajian ini. Kajian ini dibahagikan kepada tiga bahagian. Bahagian pertama mengandungi soalan-soalan berkaitan latar belakang responden seperti jantina, umur, status, tahap pendidikan, gaji, jawatan, dan tempoh bekerja responden. Bahagian kedua berkaitan kepuasan terhadap pekerjaan semasa yang dilakukan oleh responden dan bahagian ketiga adalah soalan-soalan berkaitan bagaimana sikap responden terhadap tugas di tempat kerja. Kesemua item dalam borang kaji selidik diukur dengan menggunakan skala Likert di mana lima jawapan pilihan diberikan. Pilihan bermula dari “sangat tidak setuju” (1), “tidak setuju” (2) diikuti dengan “tidak pasti” (3), “setuju” (4) dan “sangat setuju” (5). Hasil kajian adalah daripada perbezaan pemilihan nilai setiap responden bagi setiap soalan dalam borang soal selidik di mana mereka akan memilih dari skor yang tertinggi iaitu 5 hingga skor yang terendah iaitu 1.

### **Sampel**

Kaedah yang digunakan ialah kaedah persampelan mudah. Dalam kajian ini, borang soal selidik dijawab oleh responden secara atas talian (*online*). Daripada 85 borang kaji selidik yang telah dijawab oleh responden, hanya sebanyak 80 borang soal selidik sahaja yang telah dijawab dengan lengkap mengikut spesifikasi yang ditetapkan dan boleh diterima untuk diproses. Borang soal selidik secara atas talian ini dijawab secara rawak oleh kakitangan dari sektor awam dan sektor swasta tidak mengikut jawatan dan jabatan. Hal ini kerana, pengkaji tidak mendapat sebarang maklumat berkaitan responden yang menjawab borang kaji selidik ini kerana kajian hanya dilakukan secara atas talian.

### **Data Analisis**

Dalam kajian ini, perisian yang digunakan ialah ‘Statistical Package for the Social Science’ atau lebih dikenali sebagai ‘SPSS’. Kesemua data yang diperolehi daripada borang kaji selidik dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS.



## **Dapatan Kajian**

### **Ciri-ciri Responden**

Jumlah responden setelah pembersihan data dilakukan menunjukkan hanya seramai 80 orang responden terpilih untuk di analisis daripada 90 orang responden yang menjawab soal selidik. Jadual 1 menunjukkan majoriti responden yang menjawab soal selidik ini adalah perempuan iaitu seramai 51 orang (63.8%) berbanding lelaki hanya seramai 29 orang (36.3%). Responden paling ramai adalah dalam lingkungan umur 18 – 29 tahun iaitu seramai 54 orang (67.5%) dan responden yang paling sedikit adalah dalam lingkungan umur 50 tahun dan ke atas iaitu sebanyak 2 orang (2.5%). 57 orang (71.3%) daripada responden masih bujang dan 23 orang (28.8%) sudah berkahwin. Tahap pendidikan 80 orang responden adalah berbeza-beza di mana, majoriti responden memiliki Ijazah Sarjana Muda iaitu seramai 35 orang (43.8%). Majoriti responden menerima gaji sebanyak RM 1001 – RM 3000 iaitu seramai 36 orang (45%) dan kebanyakan responden berjawatan Sokongan I iaitu seramai 34 orang (42.5%). Responden yang bekerja paling lama adalah selama 1 – 5 tahun iaitu seramai 31 orang (38.8%).

**Jadual 1: Ciri-ciri Demografi**

<b>CIRI-CIRI</b>	<b>KATEGORI</b>	<b>KEKERAPAN</b>	<b>PERATUSAN (%)</b>
Jantina	Lelaki	29	36.3
	Perempuan	51	63.8
	<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
Umur	18 – 29 tahun	54	67.5
	30 – 39 tahun	16	20.0
	40 – 49 tahun	8	10.0
	50 tahun dan ke atas	2	2.5
	<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
Status	Bujang	57	71.3
	Berkahwin	23	28.8
	<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
Tahap Pendidikan	SPM	11	13.8
	Sijil	3	3.8
	Diploma atau Matrikulasi	24	30.0
	Ijazah Sarjana Muda	35	43.8
	Ijazah Sarjana	6	7.5
	Ijazah Doktor Falsafah	1	1.3
	<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
Gaji	Bawah RM 1000	16	20.0
	RM 1001 – RM 3000	36	45.0
	RM 3001 – RM 5000	18	22.5
	RM 5001 – RM 7000	5	6.3
	RM 7001 – RM 9000	4	5.0
	RM 9001 dan ke atas	1	1.3
	<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
Jawatan	Pengurusan Tertinggi	3	3.8
	Pengurusan dan Profesional	23	28.8
	Sokongan I	34	42.5
	Sokongan II	20	25.0
	<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
Tempoh Bekerja	Kurang dari 1 tahun	24	30.0
	1 – 5 tahun	31	38.8
	6 – 10 tahun	16	20.0
	10 tahun dan ke atas	9	11.3
	<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### Ujian Kesahan Dan Kebolehpercayaan Instrumen

Jadual 2 menunjukkan soal selidik dalam kajian ini mempunyai 33 item yang berkait dengan empat pembolehubah iaitu kepuasan kerja yang terdiri daripada gaji, penyeliaan, rakan sekerja, promosi dan kerja itu sendiri (15 item), komitmen (6 item), motivasi (6 item) dan prestasi (6 item). Menurut Pallant (2001), dari segi kebolehpercayaan angka yang paling penting adalah nilai Alpha. Hair, Black, Babin dan Anderson (2009) juga menyatakan bahawa nilai Cronbach's Alpha yang umumnya diterima dan dipersetujui oleh ramai pakar adalah 0.7, walau bagaimanapun nilai alpha 0.6 adalah masih boleh diterima dan diguna pakai dalam kajian berbentuk penerokaan (*exploratory research*). Nilai Alpha (<0.60) adalah lemah dan (>0.90) adalah cemerlang.

**Jadual 2: Ujian Kesahan Dan Kebolehpercayaan Instrumen**

<b>PEMBOLEHUBAH</b>	<b>ITEM</b>	<b>NILAI CRONBACH'S ALPHA</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>15</b>	<b>0.821</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya bersetuju dengan penempatan kerja sekarang</li> <li>2. Saya berasa selesa dengan kerja saya sekarang</li> <li>3. Saya berpuas hati dengan tugas yang diberikan kepada saya secara menyeluruh</li> <li>4. Tugas yang diberikan bersesuaian dengan tahap pendidikan saya</li> <li>5. Saya menerima gaji yang bersesuaian dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada saya</li> <li>6. Saya menerima gaji tepat pada waktunya</li> <li>7. Arahan yang saya terima daripada penyelia jelas dan mudah difahami</li> <li>8. Penyelia sentiasa memberikan tunjuk ajar kepada saya dalam setiap tugas</li> <li>9. Saya mempunyai hubungan yang baik dengan penyelia</li> <li>10. Saya mempunyai hubungan yang baik dengan rakan sekerja</li> <li>11. Rakan sekerja bersikap baik dan menghormati saya</li> <li>12. Rakan sekerja sering membantu saya dalam menyelesaikan tugas</li> <li>13. Rakan sekerja sering memperlekehkan kebolehan saya</li> <li>14. Saya mempunyai peluang untuk kenaikan pangkat</li> <li>15. Saya tidak pernah diberi peluang untuk menyertai seminar / latihan</li> </ol>		
<b>Komitmen</b>	<b>6</b>	<b>0.877</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya yang diterapkan di dalam syarikat dapat meningkatkan komitmen saya</li> <li>2. Saya akan menghabiskan karier saya di syarikat ini</li> <li>3. Saya merasa sayang akan kerja saya dan akan terus setia bekerja di syarikat ini</li> <li>4. Saya akan berikan komitmen yang maksimum untuk kejayaan syarikat ini</li> <li>5. Saya akan bekerja keras untuk menjaga nama baik syarikat ini</li> <li>6. Saya akan mengesyorkan kawan-kawan saya untuk bekerja di syarikat ini</li> </ol>		
<b>Motivasi</b>	<b>6</b>	<b>0.808</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saranan dan kritikan yang diberikan oleh pihak atasan membuatkan saya berasa lebih maju</li> <li>2. Saya lebih bermotivasi untuk bekerja jika mendapat pujian dari pihak atasan</li> <li>3. Bonus dan intensif yang diberikan oleh syarikat akan membantu saya dalam menjamin masa hadapan</li> <li>4. Saya melibatkan diri dalam aktiviti-aktiviti yang dianjurkan oleh syarikat</li> <li>5. Kelengkapan dan peralatan yang disediakan oleh syarikat sentiasa mencukupi untuk digunakan</li> <li>6. Motivasi yang diterima daripada pihak atasan membuatkan saya lebih berdisiplin dalam bekerja</li> </ol>		
<b>Prestasi</b>	<b>6</b>	<b>0.448</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya akan mencari pelbagai jalan penyelesaian untuk masalah yang dihadapi di tempat kerja</li> <li>2. Saya dapat menyiapkan tugas dalam masa yang ditetapkan</li> <li>3. Komunikasi dengan rakan sekerja yang lain membawa kepada hasil kerja yang diinginkan</li> <li>4. Saya mampu berhadapan dengan situasi yang tidak dijangka di tempat kerja dengan baik</li> <li>5. Klien / pelanggan saya berpuas hati dengan hasil kerja saya</li> <li>6. Saya tidak akan bercerita tentang perkara negatif berkaitan syarikat kepada orang luar</li> </ol>		

## Tahap Pencapaian Konstruk

Jadual 3 menunjukkan keputusan analisis tahap pencapaian konstruk. Nilai min bagi setiap pembolehubah yang dikaji adalah di antara 6.06 dan 8.15 menunjukkan tahap kepuasan kerja, komitmen kerja, motivasi kerja dan prestasi kerja adalah tinggi. Ujian min adalah dibina bagi mengetahui tahap item yang mempengaruhi responden dan item yang kurang memberi pengaruh kepada responden. Kiraan min adalah berdasarkan tahap pengaruh kepada 80 responden.

**Jadual 3: Tahap Pencapaian Konstruk**

PEMBOLEHUBAH	N	MIN	SISIHAN PIAWAIAN
Kepuasan Kerja	80	6.59	1.33
Komitmen Kerja	80	7.65	1.54
Motivasi Kerja	80	8.15	1.20
Prestasi Kerja	80	6.06	0.83

## Pengujian Hipotesis

Jadual 4 menunjukkan bahawa semua dimensi bersandar iaitu komitmen kerja, motivasi kerja dan prestasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja (gaji, penyeliaan atau pengawasan, promosi, rakan sekerja dan kerja itu sendiri). Hasil pengujian mendapati bahawa wujud hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen kerja ( $r = 0.299$ ,  $P < 0.01$ ), motivasi kerja ( $r = 0.237$ ,  $P < 0.05$ ) dan prestasi kerja ( $r = 0.264$ ,  $P < 0.05$ ), dengan kepuasan kerja.

**Jadual 4: Pengujian Hipotesis**

Pembolehubah	Komponen			
	1	2	3	4
Kepuasan Kerja	1			
Komitmen Kerja	0.299**	1		
Motivasi Kerja	0.237*	0.629**	1	
Prestasi Kerja	0.264*	0.027	0.079	1

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

## Implikasi Kajian

Hasil kajian ini menunjukkan bahawa kesemua pembolehubah kepuasan kerja iaitu gaji, penyeliaan, kesempatan promosi, rakan sekerja dan kerja itu sendiri (*the work itself*) bertindak sebagai antara penentu utama dalam mempengaruhi komitmen, motivasi dan prestasi seseorang pekerja dalam sesebuah organisasi. Oleh itu dalam konteks kajian atas talian secara rawak keatas beberapa organisasi ini, organisasi dalam sektor awam mahupun swasta wajar mengambil tindakan dalam memberikan upah dan bidang kerja yang bersesuaian dengan pekerjaan dan tahap pendidikan pekerja, menyediakan kesempatan promosi, memastikan pihak pengurusan mempunyai hubungan yang baik dan penyeliaan adalah adil terhadap semua pekerja dengan memberi peluang komunikasi dua hala antara penyelia dan pekerja serta mewujudkan persekitaran tempat kerja yang selesa, efektif dan kondusif supaya komitmen, motivasi dan prestasi pekerja dapat dipertingkatkan. Kajian ini juga telah memberikan implikasi dan sumbangan dalam tiga aspek iaitu sokongan teori, kaedah penyelidikan dan organisasi. Dalam aspek sumbangan terhadap teori, kajian ini berjaya menunjukkan dua peranan penting dengan membuktikan bahawa terdapat hubungan di antara kepuasan kerja (gaji, penyeliaan, kesempatan promosi, rakan sekerja dan 'the work itself') dengan motivasi dan komitmen pekerja. Kajian

ini juga membuktikan bahawa terdapat hubungan dua hala antara kepuasan kerja dan prestasi pekerja dimana emosi, tingkah laku dan motivasi pekerja merupakan moderator penting dalam menentukan keduanya.

Hasil kajian ini telah menyokong kajian yang telah dibuat oleh Allen dan Meyer (1990), Cater dan Zabkar (2009), Gaertner (1999), Jernigan et al. (2002), Lok and Crawford (2001), Mowday et al. (1982), Bartol (1979), Hrebiniak dan Alutto (1972), O'Reilly dan Caldwell (1980), Stumpf dan Hartman (1984), Naser Valaei (2016) dan Ebru Gunlu (2009) dalam hubungan di antara kepuasan kerja dengan komitmen. Dalam mengkaji hubungan di antara kepuasan kerja dan prestasi pula, hasil kajian ini juga menyokong teori yang dibuat oleh Halkos dan Bousinakis (2010), de Menezes (2012), Apostle et al. (1985), Muse dan Stamper (2007) Pettijohn et al. (2008) dan Leach (1998). Di samping itu, hipotesis dan teori yang dikemukakan oleh Thompson dan Pua (2001), Wegge, Van Dick, Fisher, West dan Dawson (2006), prinsip asas A.K. Korman's (1970,1971) serta teori kognitif Bandura (1986) adalah relevan dalam kajian ini.

Manakala kajian dalam mengenalpasti hubungan di antara kepuasan kerja dan motivasi menyokong teori yang dibuat oleh Egan et al (2004), William dan Vorhies (2002), Abraham Maslow, Herzberg, hasil kajian berdasarkan borang kaji selidik Reena Ali dan M. Shakil Ahmed (2009) dan kajian empirikal Rizwan Kaiser Danish (2010).Selepas kajian ini dilakukan, implikasi kepuasan kerja terhadap komitmen, motivasi dan prestasi ini akan melalui proses penilaian dimana pihak organisasi akan menjadi panel penilai untuk melihat kesan serta efek sebelum dan selepas proses penambahbaikan dalam organisasi dalam beberapa elemen kepuasan kerja bagi menentukan keberkesanan terhadap pembolehubah bersandar dalam kalangan pekerja.

Manakala, bagi aspek sumbangan kepada kaedah penyelidikan pula, borang soal selidik yang telah direka berdasarkan kajian literatur yang berkaitan yang diubahsuai dan diselaraskan bersesuaian dengan organisasi dan budaya kerja di Malaysia telah mengesahkan bahawa pembolehubah-pembolehubah dalam kajian ini mempunyai tahap kebolehpercayaan dan keesahan yang tinggi. Sekaligus dapat membantu dalam penghasilan dapatan kajian yang tepat dan boleh dipercayai. Dari sudut organisasi pula, dapatan kajian ini dapat membantu dan boleh digunapakai oleh pihak pengurusan untuk memperkasakan dan menambahbaik elemen-elemen kepuasan kerja yang dinyatakan dalam kajian ini supaya prestasi, komited dan motivasi pekerja dapat ditingkatkan kepada tahap yang diharapkan oleh pihak organisasi.

### **Limitasi Kajian**

Sepanjang proses pengumpulan maklumat dan penulisan kertas ilmiah ini, terdapat beberapa limitasi kajian dan had-had yang telah dikenalpasti. Antaranya ialah kajian ini tidak tertumpu kepada satu organisasi sahaja, malah kajian secara atas talian telah melibatkan pekerja daripada pelbagai tingkat jawatan sama ada daripada kakitangan sokongan mahupun peringkat pengurusan dalam kedua dua sektor awam mahupun swasta. Dalam konteks ini, dapatan kajian adalah lebih umum dan tidak spesifik dalam mengkaji tingkat kepuasan kerja dalam sesebuah organisasi.

Limitasi yang kedua pula ialah penyertaan responden dalam kajian ini ialah dari kakitangan yang berbeza organisasi dan bidang pekerjaan serta persekitaran kerja. Oleh sebab itu, wujud kesukaran untuk membandingkan kepuasan kerja setiap responden kerana bidang yang diceburi adalah berbeza dari syarikat yang berbeza di mana persekitaran dan budaya yang wujud dalam sesebuah organisasi itu juga berbeza.

Kajian ini juga akan menjadi lebih efektif dan dan mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi sekiranya kesemua responden menjawab soal selidik dengan jujur dan lebih teliti. Namun, kekangan masa dan kesibukan kerja merupakan antara faktor yang menyebabkan responden tidak menjawab soal selidik ini dengan lebih telus dan teliti.

Kajian ini mencadangkan kerangka konseptual berdasarkan kajian literatur berdasarkan organisasi-organisasi di sektor awam dan swasta yang telah dikenalpasti melalui pembacaan dan kajian jurnal. Tahap piawai dan kebolehpercayaan yang tinggi bagi instrumen kajian dapat dikenalpasti setelah menjalankan analisis pengesahan faktor. Kesimpulannya, keputusan ujian hipotesis menunjukkan tiga penemuan penting iaitu tiga daripadanya mempunyai yang positif dan signifikan. Keputusan ini menyokong kajian literatur kepuasan kerja terhadap komitmen, motivasi dan prestasi organisasi yang terlibat. Oleh itu, saiz sampel yang lebih besar haruslah diambil berat dalam kajian yang datang bagi mendapatkan keputusan yang lebih tepat. Selain itu, memperbanyakkan pembolehubah dalam membuat keputusan juga perlu dipertimbangkan dalam model kajian.

## **Kesimpulan**

Objektif kajian ini adalah untuk mencari hubungan kepuasan kerja dalam mengambilkira elemen gaji, penyeliaan, kesempatan promosi, rakan sekerja dan 'work itself' terhadap komitmen, motivasi dan prestasi pekerja dalam sesebuah organisasi. Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti pembolehubah tidak bersandar yang dapat memberi impak yang tinggi terhadap komitmen, motivasi dan prestasi pekerja.

Hipotesis H1 menyatakan bahawa terdapat hubungan yang signifikan dan positif di antara kepuasan kerja dengan komitmen pekerja. Ini bermakna kepuasan kerja yang tinggi secara tidak langsung dapat meningkatkan komitmen pekerja dimana pekerja akan lebih bekerja keras dalam pekerjaannya dan akan sentiasa menjaga nama baik syarikat dan serta akan lebih cenderung untuk berkerja dalam tempoh jangka masa yang lebih panjang dalam sesebuah organisasi.

Hipotesis H2 pula menyatakan bahawa terdapat hubungan yang signifikan dan positif di antara kepuasan kerja dengan motivasi pekerja. Hipotesis ini menunjukkan bahawa kepuasan kerja yang tinggi dalam elemen rakan sekerja, penyeliaan, upah dan 'reward' dan persekitaran tempat kerja yang kondusif dapat meningkatkan disiplin di tempat kerja serta memotivasikan pekerja untuk sentiasa lebih maju dalam pekerjaannya. Manakala hipotesis H3 mencadangkan hubungan yang signifikan dan positif di antara kepuasan kerja dengan prestasi pekerja melalui moderator seperti motivasi, emosi dan tingkah laku. Walaupun hipotesis ini mencadangkan bahawa terdapat hubungkait yang positif di antara kepuasan kerja dengan prestasi pekerja, namun moderator emosi, tingkah laku dan motivasi merupakan pengukur dalam menentukan tahap keberkesanan hipotesis ini. Hipotesis ini juga mencadangkan bahawa hubungan di antara kepuasan kerja dan prestasi adalah merupakan hubungan dua hala, di mana prestasi juga boleh menjadi pengukur utama kepada kepuasan kerja seseorang dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi terutama dalam elemen penyeliaan, rakan sekerja dan kerja itu sendiri (*work itself*) dapat memperbaiki emosi dan tingkah laku pekerja di tempat kerja, sekaligus memberi motivasi kepada pekerja untuk lebih komited dalam memberi prestasi yang lebih baik. Manakala, hubungan dua-hala di antara kepuasan kerja dengan prestasi adalah sebaliknya; tingkat prestasi yang tinggi mampu meningkatkan emosi dan motivasi pekerja, sekaligus meningkatkan kepuasan pekerja dalam pekerjaan mereka.

## Rujukan

- Ab. Wahab Bin Saad (1992) Persepsi Pekerja Kerani Pelabuhan Terhadap Kepuasan Kerja: Perbandingan Sektor Awam Dan Swasta. *Tesis Ijazah Master Sains Pertanian Malaysia*.
- Al-Ahmadi, H. (2009). Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, **22(1)**, 40-54.
- Ali, Reena, and M. Shakil Ahmed. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study. *International review of business research papers* **5(4)**, 270-279.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology* **63(1)**, 1-18.
- Almigo, N. (2004). Hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Psyche*, **1(1)**, 51-59.
- Apostle, Richard, Leonard Kasdan, and Arthur Hanson. (1985). Work satisfaction and community attachment among fishermen in southwest Nova Scotia. *Canadian Journal of Fisheries and Aquatic Sciences* **42(2)**, 256-267.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research & Practice*, **3(4)**.
- Bandura, Albert. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Bartol, K.M. (1979). Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress and Turnover: A Multidimensional Approach *Academy of Management Journal* **22(4)**, 815-821.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of management journal*, **27(1)**, 95-112.
- Bhuian, S. N., & Mengue, B. (2002). An extension and evaluation of job characteristics, organizational commitment and job satisfaction in an expatriate, guest worker, sales setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **22(1)**, 1-11.
- Cater, Barbara and Vesna Zabkar (2009). Antecedents and Consequences of Commitment in Marketing Research Services: The Client's Perspective, *Industrial Marketing Management* **38**, 785-797.
- Danish, Rizwan Qaiser, and Ali Usman. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management* **5(2)**, 159.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, **49(1)**, 14.
- Egan, Toby Marshall, Baiyin Yang, and Kenneth R. Bartlett. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human resource development quarterly* **15(3)**, 279-301.
- Feinstein, A. H., & Vondrasek, D. (2001). A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees, Department of Food and Beverage Management. *William F. Harrah College of Hotel Administration*.
- Ferris, K. R. (1977). Perceived uncertainty and job satisfaction in the accounting environment. *Accounting, Organizations and Society*, **2(1)**, 23-28.
- Frey, B. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation* (Elgar, 1997).
- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in industry*, **56(7)**, 663-680.

- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human resource management review* **9(4)**, 479-493.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, **26(4)**, 331-362.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Şahin Perçin, N. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* **22(5)**, 693-717.
- Halimatussaediyah Tamrin, Noraini Abdol Raop (2015) Kepuasan Kerja: Hubungannya Dengan Prestasi Kerja Dalam Kalangan Kakitangan Yayasan Pembangunan Keluarga Darul Takzim (Ypkdt), Nusajaya, Johor Bahru. *Journal of Human Capital Development*. **8 (2)**
- Halkos, George, and Dimitrios Bousinakis. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management* **59(5)**, 415-431.
- Hazriyano (2017) Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja Dalam Kalangan Pensyarah Universiti Di Kota Batam Indonesia *Tesis Ijazah Doktor Falsafah Pendidikan Fakulti Pendidikan Teknikal dan Vokasional Universiti Tun Hussein Onn Malaysia*.
- Heneman, R. L., Greenberger, D. B., & Strasser, S. (1988). The relationship between pay-for-performance perceptions and pay satisfaction. *Personnel Psychology*, **41(4)**, 745-759.
- Heskett, J. L., & Kotter, J. P. (1992). Corporate culture and performance. *Business Review*. **2(5)**, 83-93.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 555-573.
- Ida Bagus Agung Dharmanegara, Ni Wayan Sitiari, Made Endra Adelina (2016). The Impact of Organizational Commitment, Motivation and Job Satisfaction on Civil Servant Job Performance in State Plantation Denpasar *IOSR Journal of Business and Management*. **18(2)**41-50.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 1003-1025.
- Inuwa, M., & Muhammad, A. Impact of Job Satisfaction on Performance of Non-Academic Staff of Bauchi State University Gadau: The Moderating Effect of Physical Working Environment.
- Jernigan III, I. E., Beggs, J. M., & Kohut, G. F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology* **17(7)**, 564-579.
- Khulida Kirana Yahya, Johanim Johari, Zurina Adnan, Mohd Faizal Mohd Isa, Zulkiflee Daud (2008) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Dalam Kalangan Penjawat Awam *IJMS 15 (Bumper Issue)*, 199-223.
- Korman, Abraham K. (1971). Expectancies as determinants of performance. *Journal of Applied Psychology* **55(3)**, 218.
- Lau, C. M., & Chong, J. (2002). The effects of budget emphasis, participation and organizational commitment on job satisfaction: Evidence from the financial services sector. In *Advances in Accounting Behavioral Research*, 183-211. Emerald Group Publishing Limited.
- Leach, Mark P., and Annie H. Liu. (2003). Investigating interrelationships among sales training evaluation methods. *Journal of Personal Selling & Sales Management* **23(4)**, 327-339.
- Lida Gholizade, Irvan Masoudi, Mohammad Reza Maleki, Afsoon Aeenparast, Mehdi Barzegar (2014) The Relationship between Job Satisfaction, Job Motivation, and Organizational Commitment in the Healthcare Workers: A Structural Equation Modeling Study. *International Journal of Hospital Research* **3(3)** 139-144.



- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1996). Commitment, quits, and work organization in Japanese and US plants. *ILR Review*, **50**(1), 39-59.
- Lok P. and Crawford J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology* **16**(8), 594-613.
- Muhammad Hammad Ali, Imran Bashir (2018) The effect of job satisfaction on teacher's organizational commitment, with special reference to private sector universities of Punjab, Pakistan *International Journal of Scientific and Research Publications*, **8**(3).
- Maslow, A.H. (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row Publishers, New York, NY.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behaviour* **14**(2), 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Muse, Lori A., and Christina L. Stamper. (2007). Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance. *Journal of Managerial Issues*, 517-535.
- Nazelira A Rahim (2015) Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Dalam Kalangan Pensyarah: Satu Kajian Di Kolej Komuniti Bukit Beruang Melaka *eProceeding National Innovation and Invention Competition Through Exhibition (iComplex,17)*
- O'reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1980). Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology* **65**(5), 559.
- Pettijohn, Charles, Linda Pettijohn, and Albert J. Taylor. (2008). Salesperson perceptions of ethical behaviours: Their influence on job satisfaction and turnover intentions. *Journal of Business Ethics* **78**(4), 547-557.
- Pool, S. W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *The Journal of Psychology*, **131**(3), 271-283.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (3), Sage publications.
- Stumpf, S. A., & Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of management Journal* **27**(2), 308-329.
- Thompson, Edmund R., and Florence TT Phua. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group & Organization Management* **37**(3), 275-307.
- Rice, R. W., McFarlin, D. B., Hunt, R. G., & Near, J. P. (1985). Job importance as a moderator of the relationship between job satisfaction and life satisfaction. *Basic and Applied Social Psychology*, **6**(4), 297-316.
- Sony, M., & Mekoth, N. (2016). The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, **30**, 20-32.
- Stabler, A. (1996). Productivity, performance measurement and management in logistics. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, **8**(2), 46-63.
- Straus, M. A. (1968). Communication, creativity, and problem-solving ability of middle-and working-class families in three societies. *American Journal of Sociology*, **73**(4), 417-430.
- Susana de Juana-Espinosa, Anna Rakowska, (2018) "Public sector motivational practices and their effect on job satisfaction: country differences", *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2)141-154.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International journal of productivity and performance management*, **53**(8), 726-737.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, **36**(4), 226-231.

- Wegge, Jürgen, et al. (2006). A test of basic assumptions of affective events theory (AET) in call centre work. *British Journal of Management* **17(3)**, 237-254.
- Wegge, J., Dick, R. V., Fisher, G. K., West, M. A., & Dawson, J. F. (2006). A test of basic assumptions of affective events theory (AET) in call centre work. *British Journal of Management*, **17(3)**, 237-254.
- Weiss, Howard M., and Daniel J. Beal. (2005). Reflections on affective events theory." *The effect of affect in organizational settings*. Emerald Group Publishing Limited, 1-21.
- Wholey, J. S. (1999). Performance-based management: Responding to the challenges. *Public Productivity & Management Review*, 288-307.
- Williams, Michael R., Kevin Celuch, and Douglas W. Vorhies. (2002). Perceived salesperson self-efficacy: Implications for supervisory feedback, salesperson motivation, job satisfaction, and performance." *American Marketing Association. Conference Proceedings*. (13), American Marketing Association.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human relations* **65(4)**, 419-445.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, **18(1)**, 153-167.
- Valaei, N., & Jiroudi, S. (2016). Job satisfaction and job performance in the media industry: A synergistic application of partial least squares path modelling. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, **28(5)**, 984-1014.
- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration*, **34(2)**, 174-195.